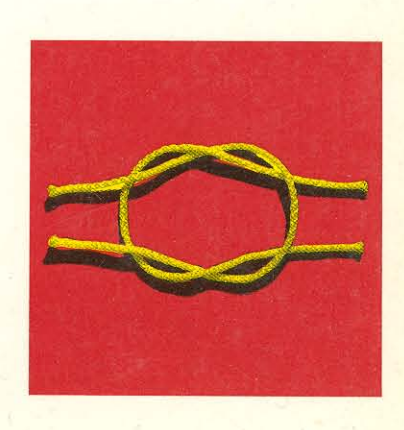
COMO ORGANIZAR SU TRABAJO

C. Guilloux



DEUSTO

Cómo organizar su trabajo



Cómo organizar su trabajo

Christine Guilloux



EDICIONES DEUSTO S·A·
Madrid/Barcelona/Bilbao

I.S.B.N.: 84-234-0809-4
Depósito legal: BI-2568-90
F.I.
Impreso en España

Índice

PREFACIO 11

PRÓLOGO 13

INTRODUCCIÓN/INSTRUCCIONES DE USO 15

I PARTE
PLANTEARSE LAS PREGUNTAS ADECUADAS

1. **La parte del pastel: arte de degustar y forma de gastar un peculio** 19

Ingredientes de primer orden 19
Ingredientes de segundo orden 20
Confeccionar el mejor pastel 21
¿Una sorpresa o un hueso en el roscón de reyes? 22
Carbono 14 22
Cuenta atrás para la salida 23

2. **Instantáneas del tiempo** 25

Mitos y cosmos 25
Una marcha atrás en el juego, o el retorno a las fuentes 26
Percepción y psicología 26
Sociología 29
Matemática de la medida del tiempo 30
¿Por y hacia un tiempo eruptivo? 31

3. **Ángulos de ataque, o las facetas del cristal** 33

Siempre hay algo que hacer 33
Sólo se puede hacer una cosa cada vez 34
Las ilusiones perdidas 35
Actuar y contemplar 36
Quebraderos de cabeza 37
La lógica de la tortuga 39

4. **Motivaciones, organización y resultados** ... 41

Modelos seductores ... 41
El ser ideal que hay en usted ... 42
¿Qué es lo más importante para usted, aquí y ahora? ... 43
Aspirado o inspirado ... 50

5. **Estilos de organización** ... 51

Su organización, su estilo de organización ... 51
El tiempo de los estrategas ... 55

6. **Los perturbadores en acción y, bajo cuerda, la china en el zapato** ... 59

Cómo no tener escrúpulos ... 59
El principal perturbador ... 61
Dejar para mañana lo que se puede hacer hoy ... 63
¿Cuáles son sus pilotos clandestinos? ... 65

7. **Víctima o dueño de sus estrés: ¿qué respuesta dar a los desafíos del tiempo?** ... 75

La hora del balance se presenta continuamente ... 75
¿Cuál es su comportamiento en la realidad cotidiana? ... 75

II PARTE
PERFECCIONAR SU O SUS MÉTODOS DE TRABAJO

8. **Función, misiones y reparto de las actividades** ... 81

De la explotación de los «órganos-obstáculos» ... 81
De la descripción de las propias actividades ... 82
Estimar provisionalmente y comprobar después el reparto de las propias actividades en el tiempo ... 85

9. **Negociar las situaciones y gestionar sus actividades profesionales** ... 93

Constatar ... 93
Proyectar ... 94
Perfeccionar ... 107

10. **Presiones, tensiones, estrés y estímulos** ... 109

Actor y espectador ... 109
La cuenta, por favor ... 111
¿Qué tipo de estresado es usted? ... 114
Resultados del «test» ... 116
Identidades y motivos de estrés profesional ... 117
Un estrés bien dosificado y bien orquestado ... 120
Asimilar y adaptar los propios estrés ... 122

11. **Balance prospectivo** ... 125

¿Cuál es su plan de vida? ... 125
¿Cuáles son sus destinos? ... 125
Sus objetivos ... 126
Importancia ... 127
Probabilidades ... 127
Prioridades ... 128
Plan de acción ... 129

III PARTE
ELEGIR Y CREAR LOS PROPIOS INSTRUMENTOS

12. **Acopio de información y recogida de datos** ... 135

13. **Lectura rápida y selectiva** ... 139

14. **Con la perspectiva de un día vista, de una semana, de varios meses** ... 141

15. **Al teléfono** ... 143

16. **Entrevistas** ... 145

17. **Reunión** ... 147

Como animador ... 147
Como participante ... 149

18. **Tiempo para el descanso y la recuperación** ... 151

19. **Pensar positivamente y delimitar en el tiempo y en el espacio** ... 155

CONCLUSIÓN ... 159

«A veces, un estruendo violento recorre todo el Etna, otras, se observan llamas palideciendo entre los negruzcos residuos ... No limitarse, como los animales, a la simple observación de estas maravillas... Tomar una conciencia real de las cosas y buscar las causas desconocidas... He ahí una ocupación divina para el espíritu.»

Poema «El Etna»
Autor latino desconocido
(siglo I a. de C.)



Prefacio

El hombre de empresa ha sabido desde siempre gestionar el universo de las cosas, de los recursos materiales, de la energía. Más recientemente, ha tenido que dedicarse a comunicar, es decir, a gestionar el espacio relacional en el que se desenvuelve, en interferencias permanentes con otros actores. Y he aquí que, al acercarse a los años 90, descubre su tercera y última vocación: convertirse en un gestor eficaz del tiempo, y en primer lugar, del tiempo de su propia vida.

Sin tener en cuenta el tiempo, no hay *filosofía del sentido* ni *finalidad* ni *proyecto* ni *calidad*.

El asunto es, pues, importante, en un momento en que la tentación de lo efímero amenaza con prevalecer sobre la civilización de la duración. Gestionar el tiempo es recordar, pero también anticipar, es decir pensar estratégicamente.

Ante la ardiente obligación de *calidad* que embarga a nuestras empresas, resulta urgente salir de la fase de encantamiento para fijarse objetivos concretos y, naturalmente, dotarse de los medios para alcanzarlos.

Es decir, esta obra llega en el mejor momento: es pródiga en métodos concretos que representan otros tantos medios de acceso a los objetivos de la *calidad*.

Ante el inventario de carencias, lagunas y disfuncionamientos que colaboran al fracaso, es decir, a la no calidad (retención de la información, falta de coordinación, rutina, no respeto a los procedimientos, etc.), los pasos de análisis que nos propone el autor permiten, sin duda alguna, aportar las soluciones apropiadas a este acuciante problema.

Otro mérito de este libro, y nada desdeñable por cierto, es el de abordar estas graves cuestiones con un tono ameno, lúdico y optimista.

Al lector se le invita:

— a abordarse a sí mismo desde diferentes puntos de mira y a descubrirse autoevaluándose con ayuda de diversos métodos;
— a tomar conciencia y prepararse para el análisis de situaciones en

lo que afecta a la gestión de su tiempo y de sus actividades: el actor se vuelve espectador, luego, director escénico... y, después, puede hacer equilibrios entre sus posiciones;

—a reconocerse como su principal perturbador y como autor de la novela que constituye su vida; a reconocerse como el piloto de su barco, que debe maniobrar contra vientos y mareas para llevarlo a buen puerto, es decir, al puerto que él ha elegido;

—a crearse sus propias herramientas, a su mesura y a su desmesura, con humor y realismo, autorizándose al mismo tiempo a invertir en la imaginación;

—a acostumbrarse a tomar perspectiva, a no tomarse demasiado en serio, a recuperar el sentido del juego, a marcarse metas, a estimular su propia creatividad, a innovar y a adaptarse permanentemente a las turbulencias del entorno, a ser reactivo y transformar los obstáculos en oportunidades...

En estos momentos de competitividad, de batalla por la competencia para nuestras empresas, ha llegado, para nosotros mismos, el momento de gestionar nuestros recursos internos, de gestionar ese precioso bien que se nos ofrece, el tiempo, de gestionar nuestro potencial de creatividad para ganar... en el terreno del éxito a través de la calidad.

La obra de Christine Guilloux está hecha para ayudarnos a lograrlo realmente.

René Robin
Director de desarrollo humano y social

Kodac Pathé S.A.
Vicepresidente
Centro de estudios y de reflexión para dirigentes
(C.E.R.D.I.)

Asociación francesa para los círculos de calidad
(A.F.C.E.R.Q.)

Prólogo

Para James Bond, «Sólo se vive dos veces»; es una pena. Necesitaríamos tres vidas para triunfar en una, la última. Necesitaríamos, en primer lugar, una VIDA TEÓRICA, para aplicar los conceptos y valores buenos, a continuación, una VIDA METODOLÓGICA, para aplicar las buenas resoluciones y las buenas secuencias de tiempo, y, por último, una VIDA PRÁCTICA, para vivir tranquilamente y para gozar de la vida.

Habitualmente nos las arreglamos con la que nos ha sido dada, que no es, por otro lado, sino un trenzado de tres cuerdas, puesto que es necesario mezclar las cosas. La cuerda del tiempo es esencial para ello. Metodología quiere decir andadura. El tiempo avanza y, lo queramos o no, lo sepamos o no, es lo que primero organizamos —o lo que se autoorganiza— según nuestras motivaciones. Para que sea rentable, para que produzca, para que aporte plusvalías. Para demostrar su error a los que afirman que la vida es el tránsito de la nada a la nada.

Interrogar al tiempo resulta peligroso, porque, en realidad, a través de las imágenes que de nosotros mismos nos devuelve, él es quien nos interroga y nos arrastra en su carrera implacable, en la que perdemos pie, como Empédocles, tragado por el Etna, perdió primeramente sus sandalias. Pero no interrogar al tiempo —no interrogarse sobre el tiempo— es más peligroso aún. Olvidándose de hacerlo, dejándose llevar por su transcurrir, se corre el peligro de perder toda conciencia uno mismo, porque el tiempo está en nosotros tanto como alrededor de nosotros; es la vía que nos lleva y la voz misma de la vida que resuena en nosotros; es nosotros mismos.

Interesarse por el tiempo significará siempre sentir curiosidad por los seres y por las cosas, así como estar muy atento a uno mismo. Presencia suprema de lo vivo.

Pero volvamos a nuestro volcán. El poeta del Etna citado en exergo encuentra divino interesarse por las «maravillas», por los fenómenos naturales y comprender sus causas. La ecología no va a desmentirle: lo cosmofísico está, más que nunca, relacionado con lo antroposocial. Ahora

bien, el tiempo, hilo conductor, atraviesa lo uno y lo otro: atraviesa tanto lo informacional como la termodinámica donde se intercambian la masa y la energía; atraviesa tanto el conocimiento de los fenómenos como los fenómenos del conocimiento. Puesto que el saber es tiempo.

«Conócete a ti mismo...»

De esta máxima socrática es menos conocida su continuación: «... y conocerás a los dioses...» Añadamos para dar la justa medida: «... que te harán conocer el mundo.» Así, con un saludable retorno a las cosas, el ciclo quedará cerrado: no es malo recordar a los presocráticos, cuyas intuiciones dirigidas hacia el cosmos, y no hacia el hombre, pueden ser reveladoras para los científicos de hoy así, como para cada uno de nosotros, preocupados por vivir con nuestra época.

Entrar, a través del conocimiento que adquirimos del tiempo y de sus limitaciones, en este «co-nacimiento al mundo y a uno mismo» (Cludel), al que nos convida muy particularmente la empresa, a la que hay que considerar como una estructura privilegiada de nuestro tiempo, puesto que no sólo es una célula económica y una célula de combate, sino que se está preparando para ser una célula de cultura.

La ambición de los objetivos de este libro, cuyo título incluye un neologismo de Edgar Morin «ORGANISACTION», es la de abrir algunas puertas y no la de redactar un tratado del tiempo. Es preferible poner el acento en la implicación personal del lector a través de las reflexiones prácticas y de los cuestionarios-test sobre situaciones concretas dentro de su marco de trabajo.

No obstante, el objetivo buscado sigue siendo esta «empresa de conciencia» (otra expresión de Edgar Morin) capaz de emerger de una vivencia personal bien analizada y zambullirse de nuevo en ella, enriquecida por dos grandes experiencias que incluyen todas las demás: por una parte, la ADAPTACIÓN del individuo a su entorno de trabajo y de vida, por otra, su REALIZACIÓN según la dimensión que conduce a sus jardines secretos.

Si ciertamente ha llegado el tiempo de la calidad, que éste sea también el de la calidad del tiempo, y el de su dominio.

DOREL-HENRI CAUFMAN
Organizador,
autor de la metodología
del esquema tri-ortonormalizado

Introducción

Instrucciones de uso

Un día de mucho viento, Christine Guilloux me pidió que redactara la introducción, en verdad, las instrucciones para el uso de su última obra.

La aventura comenzó esa misma noche a eso de las veintitrés horas y treinta minutos. Pero, ¿empezó realmente en ese momento? ¿No ocurriría más bien en su fabuloso despacho que yo había descubierto unas horas antes? Fabuloso como cueva de Alí Baba, mina de oro, museo y biblioteca. Fabuloso como lugar de exploración, tanto para el espeleólogo como para el vulcanólogo. La gruta no tenía fondo y la erupción no estaba lejos del cráter. Fabuloso por estar burbujeante de trabajo, de pasión y de vida.

Armado de papel y lápiz, tal y como me había aconsejado la autora, comencé el recorrido por las páginas del precioso original que se me había confiado. El hilo de Ariana parecía oculto por la abundancia y la exuberancia de los ejemplos, citas y cuestionarios, ¡pero yo disponía del papel y lápiz! y, con semejantes herramientas, ¡ningún hilo puede ocultarse definitivamente!

Utilizando mi intuición, adivinando la de la autora, luchando con las paradojas, los juegos de palabras, lo inesperado, salí de nuevo a la superficie, agotado pero fascinado.

¿Qué consejos dar al lector para abordar semejante obra?

Este libro de Christine Guilloux tiene la ventaja de poder abordarse por cualquier capítulo, aunque es preferible, sin embargo, el ataque por una de las dos primeras partes. Sólo después de la lectura y la práctica de éstas, podrá saborearse la tercera. Esta tercera parte incluye «fichas de cocina», el «secreto de los ingredientes» para forjarse los instrumentos personales de gestión del tiempo y de las actividades de cada persona.

En este momento, es recomendable repasar las dos primeras partes

para aprovechar entonces las notas de las respuestas a los ejercicios en ellas propuestos. No olvide proveerse, además del lápiz y papel, de una goma, de cinta adhesiva, de unas tijeras y, sobre todo, de un clasificador.

Es preferible leer, experimentar esta obra, en pequeñas dosis y durante un período de tiempo más bien largo. ¡No la lea de un tirón!

Haga nuevamente, algunos meses después, ciertos ejercicios sin consultar las respuestas que dio anteriormente. Compare los resultados obtenidos, elabore sus propias síntesis y analice su evolución durante ese intervalo.

Pero, cuidado, absténgase de empollar, en la tercera parte, los remedios milagrosos, las astucias, las recetas, los trucos que le permitirán jugar con la gestión del tiempo con un brío sin precedentes.

Las fichas que se presentan en la tercera parte son, como las de cualquier buen libro de cocina, pretextos para cocinar. Elementos para crear los propios instrumentos, sus propios instrumentos.

Gestionar el propio tiempo y las propias actividades es, en primer lugar, un *estado de ánimo*. Un estado de ánimo positivo que hay que dejar madurar. La práctica vendrá por añadidura.

PIERRE DUFOURMANTELLE[1]
Ingeniero-asesor

[1] Autor de «*La dimension temps*». Les éditions d'Organisation.

PRIMERA PARTE

PLANTEARSE LAS PREGUNTAS ADECUADAS

CAPÍTULO 1

LA PARTE DEL PASTEL: ARTE DE DEGUSTAR Y FORMA DE GASTAR UN PECULIO

Nuestras jornadas son un pastel. A nosotros nos corresponde repartirlo, hacer las partes que mejor correspondan a las necesidades, a las motivaciones, a las visiones que nosotros escojamos.

Ingredientes de primer orden

Diez mil francos caen en su bolsillo. Usted es el afortunado ganador de una suma de diez mil francos. Dinero contante y sonante. ¿Qué hace usted? ¿Cómo los gasta? ¿Cuáles son sus criterios de elección? ¿Qué va a intentar satisfacer al utilizar esta suma?

—Tiene usted deudas, esto le va a permitir satisfacerlas rápidamente, librarse de ellas.
—Va a pagarse unos días de vacaciones suplementarias o completar su presupuesto de vacaciones para un viaje lejano y costoso.
—Usted aprecia a sus amigos y la buena mesa. He aquí unos dineros para compartir en algunas suculentas mesas o en algunas hosterías de renombre.
—Usted es coleccionista en sus ratos libres: va a regalarse una nueva pieza, ¡una nueva joya!
—Ante el miedo a lo imprevisto y a la incertidumbre de los acontecimientos futuros, va usted a esconder esta bonita suma en un calce-

tín o a invertirla aconsejado por su banco: una cuenta de ahorro o unas acciones servirán para el caso.
— Las oportunidades para gastarlo varían, y usted gastará este óbolo según las opciones que se le presenten.
— Esta ganancia no estaba prevista. Por ello, usted hará que se beneficien de ella algunos amigos que tengan dificultades económicas o sus familiares. O hará una donación para defender una causa con la que se siente muy identificado.

La satisfacción será inmediata o aplazada, y usted procurará que la compensación de la inversión sea óptima.

Ingredientes de segundo orden

Su empresa le ofrece diez días. Usted se encuentra entre los afortunados beneficiarios de unas vacaciones de diez días que deberá utilizar dentro de los seis próximos meses.

¿Qué va a hacer con ellos? ¿Cómo va a utilizar esos días? ¿Cómo los vivirá?

— Esta es para usted una buena ocasión para terminar los trabajos de acondicionamiento (reparaciones, decoración...) de su piso o de su casa.
— Hará usted su B.A. visitando a la familia.
— Vuelva sobre su obra, cien veces comenzada. Tiene que redactar un artículo fastidioso y difícil o terminar un informe complejo e importante —para usted— y va a aprovechar la ocasión para continuar sus investigaciones y terminar los trabajos iniciados.
— He aquí, por fin, la ocasión para «tumbarse a la bartola» y aprovechar estos díez días para dormir, para escarbar un poco en su biblioteca... Los libros adquiridos estos últimos años no han hecho más que amontonarse.
— Su situación profesional está bien asentada y le proporciona muchas satisfacciones. No obstante, sería muy deseable un balance: se documentará usted sobre las posibles orientaciones, realizará «test», sondeará a sus colegas de otras organizaciones. Tiene pensado, incluso, hacerse «desmenuzar», hacerse desnudar en un «assessment center».
— Usted no tiene nada que hacer con esos diez días y piensa negociar, firmemente, con su jefe para que estas vacaciones se transformen en un sobre bien repleto.

Confeccionar el mejor pastel

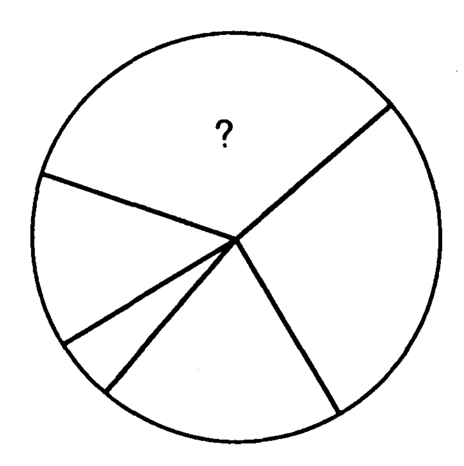
En los dos casos mencionados anteriormente usted intentará sacar el mejor partido de la situación.

Pero, si el dinero se puede almacenar, el tiempo transcurre inexorable e irremediablemente. El valor del dinero y el valor del tiempo son de una naturaleza que apenas se puede comparar. La inversión en tiempo no produce intereses —¡aunque «el tiempo sea oro»!— y sólo a partir del momento en que se pudo contar el tiempo, en que se pudo medir, en nuestra historia terrestre, es cuando los bancos comenzaron a enriquecerse ... Sin embargo, la inversión en tiempo produce intereses inestimables...

Embarcados en la misma nave, todos disponemos, cada día, de 24 horas. 24 horas que no se pueden meter en el banco. 24 horas de depósito que hay que gastar, pase lo que pase, lo queramos o no. El gasto es obligatorio.

Diseñemos, pues, este pastel de 24 horas, nuestro don común.

Delimitemos las partes que corresponden a las actividades de las que nadie puede librarse: comer, dormir, desplazarse, trabajar, expresándolas en horas, por ejemplo:



Haga la suma de estas horas:

¿Qué margen queda para usted?

Sobre este margen, cuánto tiempo dedica a otras actividades más personales, que están por definir, y a otras como:

— estar con los demás;
— ocuparse de sus quehaceres (bricolaje, decoración, reparación...);

— hacer deporte;
— participar en actividades sociales;
— compartir el tiempo con su pareja;
— disfrutar de la vida en familia;
— tomarse tiempo para soñar;
— saborear un buen libro;
— atender una visita inesperada;
— asistir a un espectáculo;
— hacer círculos en el agua o volutas de humo...

¿Está usted satisfecho con esta distribución? ¿En qué lo está o en qué no lo está?

¿Una sorpresa o un hueso en el roscón de Reyes?

Imposible de ahorrar, de almacenar el tiempo, sólo nos queda una cosa por hacer: aprovecharlo bien, administrarlo, conducirlo lo mejor posible. Gastarlo con alegría.

Si toma dinero prestado de alguien, le está tomando una parte de su fortuna, de su patrimonio. La restitución siempre es posible: usted puede devolverle la suma prestada.

Si usted toma el tiempo de una persona —de entrada, es su tiempo, tanto su haber tiempo como su ser tiempo—, le coge una parte de su vida, una parte de su ser. Usted interviene en su existencia y lo que toma es irremediable, irreversible, irreparable. Sin embargo, ¡no imparable!. Sin quererlo e incluso sin tener conciencia de ello, usted puede perjudicarle haciéndole un siete en su tejido profundo... Puede llegar, incluso, a pulverizarlo, alienarlo, desintegrarlo.

Carbono 14

«El tiempo se desplazaba. Los que no han vivido esa época se negarán a creerlo, pero el tiempo, ya entonces, se desplazaba con la rapidez de un camello: esto no sucede hoy. Sólo que no sabíamos adonde iba», confiesa con cierta nostalgia Robert Musil en *L'homme sans qualité.*

El «valor» del tiempo no varía según las estaciones ni según los años matemáticamente mensurables... sino según la edad y la percepción subjetiva que de él vamos adquiriendo. Sí, puede haber años buenos y malos, ¡pero no mejoran con la edad! Sino con el recuerdo.

«Para los niños, envejecer es crecer. La edad se mide por la estatura, de tal forma que, al final del crecimiento, el tiempo deja de operar...», subraya René Zazzo.

El niño quiere hacerse mayor, crecer en el espacio como una planta, y le gusta anticipar su edad: la ve como una ascensión valorizadora que le otorga un accésit al estatuto de adulto. Así, hasta que, por fin, se ve a la altura de éste, a su altura.

El quincuagenario, el sexagenario, y no porque se le haya olvidado contar, tenderá más bien a restarle importancia al importe de la suma —o de la resta—, y se quitará con gusto una década.

Cuando alcanza los dos años, el niño dobla su apuesta, su edad se dobla, aumenta un 100 %; a los 3 años, un 50 %; a los 4, un 25 %... El tiempo se va estrechando subjetivamente en proporción con la masa de experiencias.

El crecimiento no es lineal. Y el retraso del adulto con el tiempo tiene en cuenta... los vencimientos.

Se produce un efecto de báscula: el tiempo se cuenta, se contabiliza por los proyectos realizados, las ideas abandonadas, las acciones realizadas.

Cuenta atrás para una salida

¿Qué me gustaría hacer en la vida? ¿Qué me hubiera gustado hacer con mi vida? Las potencialidades han dado origen a éxitos, fracasos, frustraciones, esfuerzos, alegrías, lamentos ... Pasado, presente y futuro.

Y a menudo, tenemos la impresión de que nuestro tiempo es absorbido, comido, fagocitado, devorado por las tareas cotidianas.

Hay en esto una ilustración de la ley de Pareto. Esta ley constata que el 80 % de la cifra de ventas de una empresa se realiza gracias al 20 % de los productos o servicios que vende; que el 20 % lo es gracias al 80 % de los productos o servicios.

Cifra de ventas y beneficio, calidad o cantidad de productos... parecen regidos por la misma ley.

Lo importante, lo primordial, lo esencial, se realiza en poco tiempo y con una energía menor que la que es necesaria para lo anodino, lo superfluo, lo accesorio. Sin embargo, convendría no ignorar la existencia de un ínfimo porcentaje que, como excepción a la regla, es altamente germinativo, portador de creatividad innovadora: es la parte de investigación y desarrollo dentro de la empresa, es nuestra parte de formación y aprendizaje.

¿Qué observa usted al analizar sus partes del pastel, el reparto de las actividades de su jornada?

¿En qué actividades desea estratégicamente invertir?

Vamos a esforzarnos juntos a lo largo de esta obra en preparar su neceser de viaje, en estudiar sus destinos y sus itinerarios, en afirmar e intensificar sus viajes.

CAPÍTULO 2

INSTANTÁNEAS DEL TIEMPO

Sabemos, desde Einstein, que el tiempo está indisolublemente unido al espacio. Se trata, por supuesto, del tiempo matemáticamente mensurable como dimensión del desarrollo de los fenómenos físicos y no de la duración que los filósofos biológicos tienen clara tendencia a privilegiar (duración bergsoniana).

Mitos y cosmos

A través de los tiempos, la medición del tiempo ha dependido de múltiples tecnologías, pero su percepción ha dependido de múltiples etnologías: el tiempo es una noción eminentemente cultural. Antes de «profanarse» en un dato inmediato de la conciencia, el tiempo fue, en primer lugar, un mito, un profundo arquetipo, con una imaginería muy diversificada.

Retengamos, por lo que se refiere a nuestra civilización occidental, la imagen motriz del mito de Cronos, el tiempo, abusivamente identificado a Cronos, hijo de Urano, el Cielo. Cronos quiso librarse tanto de sus ascendientes como de sus descendientes castrando a su padre y devorando a sus hijos. Zeus fue el que escapó a la muerte gracias a un subterfugio: ¡arrancó el motor del tiempo, salvándose así de la inmovilidad e intemporalidad, que no hubiera sido, sin ello, más que un sustituto de la eternidad!

A través de estas imágenes, vemos cómo este mito es a la vez devorador y generador de las cosas, al igual que el de Shiva, en el hinduísmo, es destructor y genitor.

El aspecto destructor del tiempo se identifica con una disolución —el soluto alquímico— y el aspecto generador, con una concentración —el coagulante alquímico—.

UNA MARCHA ATRÁS EN EL TIEMPO,
O EL RETORNO A LAS FUENTES

Roger Von Oech, en su libro «Creatif de choc», nos propone un pequeño juego con la intención de divertirnos, desde luego, y de provocarnos:

«He aquí la opinión de una persona sobre lo que sucedería si viviéramos en marcha atrás:

La vida es dura. Se toma todo nuestro tiempo, todos nuestros fines de semana, ¿y qué tenemos a fin de cuentas?... La muerte. ¡Bonita recompensa!

Yo estoy convencido de que el ciclo de vida está completamente invertido. Deberíamos morir lo primero, sentirnos liberados; después, pasar veinte años en un asilo de ancianos. Cuando fuéramos demasiado jóvenes, a la calle, un reloj de oro y ... ¡a trabajar! Pasar cuarenta años trabajando hasta que fuéramos lo bastante jóvenes como para gozar del retiro.

Entonces, la universidad, los escarceos con la droga, el alcohol, la fiesta, hasta estar preparado para el instituto. Luego, la primera enseñanza, la guardería, ya está, ya eres un niño, todo lo que tienes que hacer es jugar, sin responsabilidades, ya eres un bebé, a probar la teta y a pasar los últimos meses flotando.»

Pequeño juego al que sigue un ejercicio serio, que podríamos presentarlo como «Nada más peligroso que una idea cuando ésta es la única que se tiene.»

Percepción y psicología

Hay dos grandes nociones del tiempo relacionadas con la percepción de dos polaridades, para el hombre, aparentemente antinómicas. Inducen dos tonalidades psicológicas: el optimismo y el pesimismo.

Precisemos. Estas dos tonalidades antiparalelas parecen presentar el mismo recorrido que la corriente alterna entre sus dos polos: están condenadas a convivir, a ir y venir conjuntamente, enlazando la contemplación a la acción.

Así, podemos distinguir:

— el carácter panorámico del tiempo, que concierne al espectador-consumidor que todos somos. El tiempo, el curso de las cosas, lo percibimos como una corriente que viene a nuestro encuentro desde el fondo del futuro: del futuro al presente, para disolverse inmediatamente en el pasado; de lo virtual a lo actual, «antesala de la muerte»;

— el carácter impulsivo del tiempo, que concierne al actor-productor que somos. El tiempo nos lleva, entonces, como un impulso dinámico —que nos es personal, que nos habita—, de atrás hacia adelante: del proyecto personal hacia el futuro.

La línea del presente puede, pues, considerarse, al mismo tiempo, como línea de llegada de la información y como línea de partida de la energía.

Estas dos polaridades, cuando son demasiado puras y llevadas hasta el extremo, han sido ampliamente ilustradas en la literatura, especialmente por la importante oleada del romanticismo en la Francia del siglo XIX, alimentado de la nostalgia y el «spleen» que ocasiona la huida del tiempo —que nada ni nadie puede retener— corre, se escurre en el reloj de arena... desde el «Todo fluye y es imposible bañarse dos veces en el mismo río» de Heráclito, hasta el «¡Oh! tiempo, suspende tu vuelo» de Lamartine así como:

«De la hora fugitiva
Apresurémonos a gozar;
El hombre no tiene puerto,
El tiempo no tiene orillas,
Él fluye y nosotros pasamos.»

El tiempo es efímero, huye, no se palpa. Pasa como pasamos nosotros. El tiempo fue, es, celebrado por los poetas como un paraíso perdido, como un presente no ofrecido... y los soñadores inventan máquinas para remontarlo. Y, sin embargo, es (im)posible ir contra corriente.

Aunque citemos a Wells *(La máquina del tiempo)* o a Philip Jose Farmer *(El río de la eternidad)*. O incluso a René Barjavel *(El viajero imprudente)*.

Siempre hay una pérdida o un miedo a la pérdida.

Así, Baudelaire, en *L'Horloge* (el reloj), clama contra lo irremediable y contra la ley infalible: es una lucha encarnizada, de la que el tiempo sale siempre vencedor:

¡Reloj! Dios espantoso, siniestro e impasible.
Cuyo dedo amenaza, diciéndonos: «¡Recuerda!»
Los vibrantes dolores en tu asustado pecho
Como en una diana pronto se clavarán;

El placer vaporoso huirá hacia el horizonte
Como escapa una sílfide detrás del bastidor;
Arranca cada instante un trozo de delicia
Concedida a los hombres en su época mejor.

Tres mil seiscientas veces cada hora, el Segundo
Susurra: «¡Acuérdate!», Con voz vertiginosa

De insecto, ahora dice: ¡Heme aquí otra vez!
Ya succioné tu vida con mi trompa asquerosa.

¡Remember! ¡Esto memor! ¡Pródigo! ¡Acuérdate!
(Mi garganta metálica toda lengua conoce.)
Ganga son los minutos, ¡oh alocado mortal!
Y no hay que abandonarlos sin extraer su oro.

Acuérdate es el tiempo un tenaz jugador
Que sin trampas te vence en cada envite. Es ley.
Decrece el día, la noche se aproxima; ¡recuerda!
Es voraz el abismo, se vacía la clepsidra.

Pronto sonará la hora en que el divino Azar,
O la augusta Virtud, tu aún intacta esposa,
O el Arrepentimiento (¡oh esa posada última!)
Todo te dirá: «¡Es tarde! ¡Muere, viejo cobarde!»

El tiempo tiene un principio y un fin. Es como una flecha, orientada siempre en la misma dirección, la de la disolución.

Estas dos polaridades las percibe también el estoico de la antiguedad, Marco Aurelio, que expresa también la fugacidad y la dispersión de las cosas de las que el tiempo es responsable:

«Continuamente, entre las cosas, unas se apresuran a ser, otras se apresuran a haber sido, y, de lo que llega a ser, una parte ya se ha extinguido. Flujos y transformaciones renuevan constantemente el mundo, como el curso interrumpido del tiempo mantiene siempre nueva la duración infinita. En ese río, ¿de qué objeto, entre los que pasan por la corriente, podríamos hacer caso, ya que resulta imposible fijarse en todos y cada uno? Es como si quedáramos prendados de uno de esos gorriones que vuelan junto a nosotros y que rápidamente perdemos de vista. Y la propia vida de cada uno de nosotros es comparable a la sangre que se evapora y a la aspiración del aire. En efecto, aspirar el aire una vez y expirarlo a continuación, lo que hacemos continuamente, es lo mismo que volver al origen, de donde la obtuviste la primera vez, la integridad de esta facultad de respiración, que tú has obtenido ayer o anteayer, cuando te trajeron al mundo.»

Retengamos, igualmente, esta bella imagen de la respiración que nos recuerda nuestras dos polaridades antiparalelas de la contemplación y de la acción.

La polaridad dinámica, que va del pasado hasta el futuro, la pone deliberadamente de relieve Martín Gardner en *«El universo ambidextro»:*

«Existe siempre una «flecha del tiempo» que apunta de lo que nosotros llamamos el pasado hacia lo que nosotros llamamos el futuro. Decir que la flecha del tiempo se conduce siempre así es una tautología, ya que la flecha define el pasado y el futuro.

... Lo que la flecha representa, el sentido único de los acontecimientos, está «allí» con el mismo sentido que lo pequeño y lo grande, lo cálido y lo frío, lo lento y lo rápido, la claridad y la oscuridad, la izquierda y la derecha, y todas las demás relaciones estructurales del mundo están allí, fuera de nosotros.»

En la línea de este tiempo, oportunidad de creación e impulso motor, tiempo que podría calificarse de cosmogónico, Martín Gadner introduce implícitamente la noción de entropía: el tiempo en sus manifestaciones de pérdida se representa como el «desorden desorganizado y desorganizante» de la entropía.

«... En una última escala, la expansión continua del universo es un fenómeno de propagación desde un centro en el que se produjo la explosión primordial. Una vez más, no hay ninguna razón para que toda la materia del universo no pueda ir en sentido inverso.»

El tiempo que pasa es constructor y constructivo a pesar de y, algunas veces, gracias a la entropía. El individuo necesita del tiempo que pasa para:

— su aprendizaje pedagógico cerebral, artístico, físico;
— su maduración biológica;
— sus análisis del pasado histórico y la edificación documental de la verdad de fenómenos desaparecidos;
— la obtención de la serenidad indispensable para el ejercicio de la justicia;
— el trabajo del duelo;
— la profundización en la espiritualidad.

El romanticismo del tiempo que pasa es una óptica de consumidor contemplativo, generadora de poesía —y de la más elevada—, pero que finge olvidar que la vida también asciende y que no sólo desciende alrededor de nosotros: es innovadora, renovadora, renovada y renovable.

Sociología

A través de sus mitos, de sus calendarios, cada sociedad se ha esforzado en conjurar la angustia de los hombres y de transformar este irreversible paso del tiempo en un comenzar tranquilizador, operado por instrumentos de medida. El calendario y las fiestas, cuya celebración prevé, unifican al hombre y al cosmos.

Sociológicamente, no es el tiempo que pasa linealmente lo que cuenta, sino que es el tiempo que vuelve cíclicamente lo útil para las estructuras sociales.

Matemática de la medida del tiempo

La medición del tiempo, mencionada al principio de este capítulo, como contraposición a las diferentes formas de su percepción que acabamos de desarrollar es también muy importante.

Jacques Attali, en su obra *«Histoires du temps»,* distingue cuatro grandes períodos en la historia de las concepciones del tiempo, períodos caracterizados por una cierta concepción de la violencia y del sacrificio, por rituales que se inscriben en el calendario. Es también la historia del poder, que pasa de mano en mano: de los sacerdotes a los comerciantes y después a los industriales...

—*«El tiempo de los dioses»* corresponde a las sociedades arcaicas: no se ritman más que las estaciones y los días. La duración, así como la fecha, se mide por las actividades de la vida cotidiana: una cocción de arroz significa media hora, el envío de los rebaños a los pastos señala el comienzo de la jornada (son las 5 horas 30 minutos).

Tanto la tecnología del agua como la de la luz van a favorecer entonces el conocimiento de los mecanismos de riego y el desarrollo de la astronomía, de la navegación.

—*«El tiempo de los gremios»* libera estos instrumentos de medida de las servidumbres del agua y de la luz, necesarias para las clepsidras y para los relojes solares. El reloj de péndulo somete a ritmo las horas, el reloj de campanario suena después de la campana del convento. Estos instrumentos buscan la autonomía liberándose del cosmos.

Los gremios especulan, el usurero o el banquero sacan dinero de las transacciones.

—*«El tiempo de las máquinas»,* en el que el muelle dispensa de las pesas y del péndulo: por primera vez se puede almacenar artificialmente una energía. Las agujas van a marcar entonces minutos y segundos. El ferrocarril urde su tela, su red... para trenes que se supone deben partir y llegar a su hora.

Entonces es cuando exclama Benjamin Franklin, recordémoslo, que «el tiempo, es oro».

En algunas fábricas, los patronos llegan incluso a prohibir a los obreros llevar reloj. La relojera es la principal industria: la parcelación de tareas para producir mejor, para producir más, es desarrollada entonces por Japy, en Besançon.

En ella se inspiran Ford y Taylor en nombre de la economía, de la rentabilidad y de la eficacia. Tanto la producción como el consumo ven nacer entonces la era de la cantidad. El trabajo se desmenuza... hasta extremos ridículos (Chaplin se mofa de ello en *«Tiempos modernos»).*

El tiempo se lee.

El tiempo se universaliza en esos momentos: se deja sentir la necesidad de un tiempo común, y así se bautiza el meridiano de Greenwich.

—*«El tiempo de los códigos»* está naciendo hoy día con la tecnología del cuarzo. La unidad de tiempo se vuelve cada vez más breve, infinitamente más fina y menos perceptible: sólo los instrumentos de medida pueden percibirla. «Siempre más», ... subrayan algunos.

—Actualmente, ¿estará el poder en nuestras manos?

Los relojes digitales hacen desfilar los números: la duración ya no es consciente. El tiempo parece no compartirse ya, perder su convivencialidad. ¿Nos han dejado los códigos sin espacio para vivir? ¿En qué episodio nos encontramos? O, ¿cuál es la otra cara de la moneda?

Las presiones son fuertes y vienen de todas partes. El mundo de la empresa y de la economía nos llama al orden: administrar, controlar, dominar el tiempo para pasar de la era del «siempre más» a la del «todavía mejor». La competencia es fuerte, los productos cada vez más estandarizados... La batalla ha pasado del campo de la cantidad al de la calidad.

¿Qué hacer entonces?, ¿reencontrar al artista, al hombre «ποιητιχός», creativo en todos los campos que hay en nosotros? ¿despertarlo?

¿Por y hacia un tiempo eruptivo?

La expresión «tengo los días contados» es una expresión tipo de consumidor, de alguien que recibe del exterior, de un productor extrínseco, una sustancia para consumir, por definición, finita en cantidad. El brote de energía de los sistemas vivos es muy diferente: dentro de una óptica de producción intrínseca del tiempo generador —como lo es el núcleo de un reactor nuclear—, el pesimismo no es de recibo.

Se trata, ahora, de la línea productora y creadora de una fuerza de la que yo mismo soy su punto de aplicación, el origen, y que va a permitirme construir y construirme en calidad de productor.

Dejamos de padecer el tiempo en la medida en que sentimos que somos nosotros su origen y su centro eruptivo. Nosotros somos portadores y productores de nuestras elecciones.

CAPÍTULO 3

ÁNGULOS DE ATAQUE, O LAS FACETAS DEL CRISTAL

Siempre hay algo que hacer

El mundo moderno es abrumador. Entre el fuego graneado de estímulos que solicitan nuestras reacciones, siempre hay algo que hacer. ¿Cómo no intentar escapar a esto? Para librarse de algo, no hay mejor coartada que decir —y decirse— que se tiene algo mejor que hacer: siempre hay algo mejor que hacer. Esto por lo que se refiere al escapismo y la dispersión mental. Pero, si damos la vuelta a la fórmula, y nos convencemos de que siempre hay algo mejor que hacer, descubrimos todo un mundo distinto: el de la profundización de la acción y el de la exigencia de calidad en el resultado. A esto es a lo que hay que atenerse, éste es el reto que hay que aceptar, en esta dirección debemos invertir nuestro tiempo.

Se trata de una carrera contra reloj. Nuestros relojes enloquecen y nos enloquecen. Demostremos estar en el ajo. Ya no es el momento de producir más, sino el de producir mejor. Las empresas deben buscar el plazo cero, el cero defectos... Aquí hay una inflación de buena calidad que se manifiesta a partir de este momento sobre la calidad de los servicios, sobre la calidad de la vida... ¡Estrés en sentido propio y figurado!

Nuestros tiempos están contados. Los horarios de trabajo se reducen a fuego lento: 39 horas hoy, 36 mañana... mientras los horarios del ocio en perspectiva inducen la creación de un ministerio del tiempo libre —que, por efímero que haya sido—, llegaba en el momento justo.

Nuestra esperanza de vida aumenta al igual que nuestra angustia ante

la aceleración. Cuanto más largo es su trayecto, tanto más deprisa va el tiempo.

Cuanto más tenemos, más nos falta y más queremos.

Pese a estas prolongaciones, a estos alargamientos, nos sentimos agobiados, impacientes, oprimidos, cogidos por la garganta. Siempre queda algo por hacer, algún retraso que recuperar, algún tren que coger. Pese a estos suplementos de vida, nuestra insatisfacción crece. A todas luces, los demás saben organizarse, nosotros no. Los otros controlan el tiempo, son expertos. Nosotros nos vemos desbordados. ¡Ay!, ¡Si fuéramos inmortales, eso sería más terrible todavía! Consolémonos, pues, con Aristóteles: «la vida es buena porque tiene un principio y un fin y todo lo que termina y se consume pertenece a la naturaleza del Bien.»

Sólo se puede hacer una cosa cada vez

...Nos dice el refrán con un aire burlón y poco tranquilizador.

¿Amenaza, fatídica observación o desafío?

Nuestros medios de desplazamiento van cada vez más rápidos, de ciudad a ciudad. Los trenes de gran velocidad (T.G.V.) acortan las distancias y, sin embargo, nuestros tiempos de transporte cotidianos se alargan... Alejamiento de los centros de trabajo, embotellamientos...

¿Cómo hacer para no gastar inútilmente estos tiempos de traslado, estos tiempos que llamamos «perdidos»? De camino, papeles o cintas magnéticas pueden servir de soporte para tomar notas, para hacer avanzar alguna reflexión sobre tal o cual estudio, tal o cual proyecto. El magnetófono puede ser un instrumento de aprendizaje de una lengua, de un concepto... o bien de deliciosa escucha de un texto leído... Entremezclar los tiempos, usar los tiempos para unir lo agradable con lo útil, lo obligatorio, lo necesario.

Mientras se consideró que la tierra era plana, los navegantes pilotaban sus barcos de una cierta forma. Cuando se imaginó la tierra de distinta forma, cuando se representó redonda en una nueva Imago Mundi, resultó posible descubrir América.

Nuestra concepción del tiempo es un desafío igual de fuerte como marco de nuestra actividad. Podemos imaginarnos que el tiempo no es cíclico, que no es un eterno volver a empezar. Para imaginarse que el tiempo es una hélice que reconcilia en esta figura matemática particular las tres entidades, materia, vida, espíritu, basta con constatar que la materia se expande (c.f. Descartes), que la mente trabaja, que la vida evoluciona.

Las ilusiones perdidas

¿Es beneficioso o lamentable perder nuestras ilusiones, cambiar nuestra visión de las cosas? Falso problema. Nunca se hace tabla rasa. «Percibir es recordar», subrayaba Bergson. El futuro, como el presente, no se construye sino a partir del pasado, de nuestros filtros culturales.

Sin romper totalmente con el pasado —cosa imposible—, podemos inspirarnos en el proceso creativo para operar transformaciones en nuestra visión de las cosas, en nuestras reacciones ante los obstáculos; para cambiar nuestras actitudes y nuestros comportamientos. Salir de esta situación en la que nosotros mismos nos bloqueamos, sin puertas de salida ni vehículos de nuevo cuño.

«¡Trasládame, vagón! «¡Llévame, fragata!», decía Baudelaire. «¡Trasládame, red! ¡Llévame, cable!», deberíamos decir hoy día.

Incubación y maduración son necesarias para favorecer la puesta al día, el alumbramiento de una percepción nueva de las situaciones, de una solución inédita y satisfactoria dentro del entorno considerado, en el que todo aparece radicalmente renovado, subrepticia o espectacularmente.

Nuestras percepciones son selectivas: ejercemos un severo filtrado de la masa de informaciones, de la masa de estímulos que nos asaltan para no dejar pasar al nivel de la consciencia más que los que nos sirven y los que nos cuestan menos. El gasto psicofisiológico debe ser mínimo. De este modo nos vemos arrastrados a falsificar, sin intención y sin ser conscientes de ello, los datos que se nos suministran del entorno. De ahí la necesidad, para poder aprender de otro modo una situación compleja y bloqueante, de salir de las ilusiones perceptivas, de las falsas ideas, de los *a priori,* de los estereotipos. De ahí la necesidad de favorecer la vigilancia, la disponibilidad, la escucha activa. De ahí la necesidad de autorizarse a seguir recorridos no lineales, que no estén en postura de ataque ni de enfrentamiento con respecto a las dificultades encontradas. De ahí la necesidad de permitirse un nuevo enfoque, de autorizarse a soñar, de poner en funcionamiento nuestras reservas de informaciones no explotadas, latentes, letras no muertas sino dormidas, para establecer relaciones inesperadas.

Para Koestler, en la psicología del acto creador, hay que mencionar los siguientes aspectos, relacionados entre sí:

«El desplazamiento de la atención hacia un objeto no observado anteriormente, sin importancia en el antiguo contexto, importante en el nuevo; el descubrimiento de analogías ocultas; la toma de conciencia de axiomas tácitos y de hábitos intelectuales que estaban implicados en el código y que eran aceptados sin análisis; la puesta al día de una presencia muy antigua, desapercibida hasta entonces.»

Insistamos en una paradoja que Koestler se apresura a subrayar:

«cuanto más original es un descubrimiento, más sencillo nos parece posteriormente».

Nuestros descubrimientos sobre el uso, el buen uso, la optimación de nuestro tiempo, serán simples, evidentes tal vez ... pero, quién sabe, puede que revolucionarios tras unos meses de puesta en práctica.

Actuar y contemplar

¿Dónde colocar, entonces, este tiempo de soñar, este tiempo de maduración? Los riesgos en los que se incurre son múltiples desde la hiperactividad hasta la ensoñación, desde el activismo hasta la indolencia: o se lanza uno a ciegas a la acción o se cae en la contemplación.

El hiperactivo abarrota su programa de trabajo con múltiples actividades, cree que nunca hace lo bastante y nunca está satisfecho de su productividad. Intenta hacer cada vez más, tanto, que olvida el tiempo para soñar, el tiempo de la reflexión, el tiempo de la maduración, así como el de su propio cuestionamiento. Permanece insaciable... y es posible interrogarse sobre la calidad de su producción, sobre la eficacia de tanto movimiento.

El soñador, por su parte, aplaza para más adelante, nunca tiene los suficientes elementos para terminar la tarea emprendida. Meciéndose, arrobado, en sus sueños, se recrea en discurrir y en contar sus entusiasmos y también sus lamentaciones. La distorsión de la realidad, la creciente separación entre su mundo interior y el contexto circundante, pueden conducirle a apartarse del mundo, a paralizarse en un letargo más satisfactorio que los remolinos y los combates difíciles de que los demás, los que hacen y actúan, dan testimonio.

Activismo y ensoñación, llevados al límite, pueden conducir a estados patológicos aunque la hiperactividad está actualmente, en nuestra sociedad, mejor considerada y mejor aceptada que la reserva y el retraimiento. Y, aun estando a veces tan positivamente valorada, el agotamiento es una plaga de la que sólo los activos son víctimas.

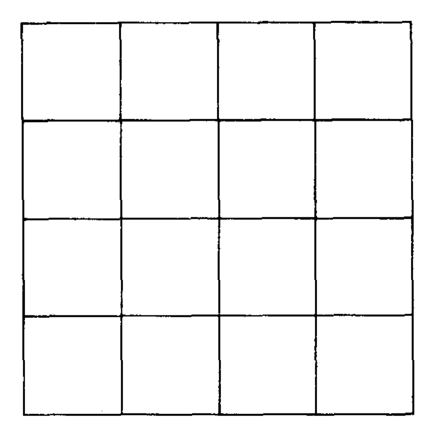
«El soñar brilla más que la acción, pero la acción compensa más. La función de los sueños es la de iluminar la acción, no la de cegarla. La de la acción es alimentar los sueños, no prohibirlos», recuerda Pierre Nicolas en «Le temps, c'est de l'argent... et du plaisir!» (El tiempo, es oro ... y placer.)

¿Hay que tener tan en cuenta, entonces, los sueños como la acción tanto en nuestros tiempos fisiológicos (sueño, alimentación, cuidados...) como en nuestros tiempos «sufridos» (trabajo, transportes, educación, labores domésticas...) o como en nuestros tiempos «elegidos» (formación, distracciones, relaciones personales...)?

Quebraderos de cabeza

Hagamos trabajar la cabeza, devanémonos los sesos y trastoquemos nuestros hábitos. El soñar puede ser activo e innovador. Nos hace descubrir nuevos horizontes, nuevas conexiones, nuevos lenguajes.

Ejercitémonos en nuevas visiones y contemos los cuadros siguientes. ¿Cuántos le salen a usted?



Ahora, una los nueve puntos de abajo con 4 líneas, 4 segmentos rectos, sin levantar el lápiz y sin pasar dos veces sobre la misma línea. Las líneas pueden, sin embargo, cruzarse.

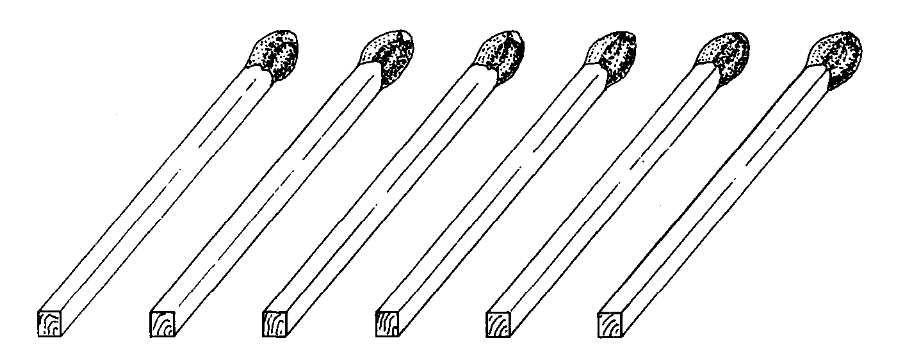
¿Ha encontrado la solución? Compare sus tentativas con la solución propuesta. ¿Qué acaba de suceder? ¿Qué situación anterior le recuerda esa experiencia?

Este problema es insoluble si los intentos se limitan a la utilización del cuadro ficticio creado por los ocho puntos exteriores.

La dificultad reside en el hecho de que nos cuesta «salir del marco», salir de ese cuadrado ficticio: nos imponemos inconscientemente una limitación que no existe en el enunciado del problema, un dato que parasita y bloquea el campo de nuestras investigaciones.

Otro ejemplo:

Tome seis cerillas y dispóngalas de manera que formen cuatro triángulos equiláteros de igual tamaño. —La longitud de cada cerilla corresponde a la longitud de un lado del triángulo—.



Este tipo de juego revela de forma muy significativa la forma en que se instalan tanto los *a priori* como los estereotipos en nuestros procesos mentales. Se trata de salirse del marco, del referencial.

La cueva de Platón es la imagen del referencial aprisionante, en el que la mente se encuentra «encadenada» ante un muro de imágenes artificiales, el reflejo de las cosas, que nos desvía del auténtico descubrimiento de la realidad de las cosas. Este descubrimiento sólo puede hacerse a costa de una inversión liberadora (la metanoia), de una conversión que es, precisamente, la salida del referencial.

Es cosa nuestra el no dejarnos encerrar, el no inhibirnos. A nosotros nos toca el hacer emerger los elementos motores de la novación para mejor aprehender nuestro entorno interno y externo. Nos corresponde a nosotros el aprender a ser creativos, a descubrir las imperfecciones, a poner en práctica nuevos enfoques, a transformar las dificultades en oportunidades, a aceptar los desafíos pantalla, transformables en trampolines facilitadores.

Para muchos de nosotros, afortunadamente, esos mismos obstáculos son los motores de la acción. Cuanto más imposible es la cosa, mayor es su factibilidad; al menos para el «héroe», que se define a menudo por su ausencia de conciencia de lo imposible. «El héroe no sabía que era imposible, entonces, lo hizo.»

Saber cuestionar nuestras propias reglas de funcionamiento tanto como las del servicio en el que operamos, saber renunciar a nuestros principios y a nuestras ideas, tomar perspectiva y «desdramatizar» el envite con respecto a la compleja misión que se nos ha confiado, constituyen sólidas bases —ni rígidas ni estáticas, por cierto— para permitir desbrozar y descifrar un problema.

La lógica de la tortuga

«Circule despacio, que tengo prisa», decía Clémenceau a su chófer.

Lo esencial consiste en saber abrir las compuertas tanto como en cerrarlas; en dejar sitio tanto a la imaginación como al juicio crítico.

En primer lugar, hay que DEFINIR EL PROBLEMA dentro de la compleja situación en que se osa atacarlo, en lo que los norteamericanos llaman el «mess», y retener las formulaciones que parezcan más adaptadas y más pertinentes. A continuación, hay que determinar los ejes de búsqueda de ideas, dividir el problema en subproblemas...

EL ACERCAMIENTO CREATIVO debe privilegiarse entonces en primer lugar, hay que practicarlo con la mayor intensidad posible y utilizarlo profusamente. Cuando se produce el proceso creador, éste significa expansión, erupción, pero, en primer lugar, incubación, maduración, iluminación:

- —abandonando el campo de lo *real*, el marco de referencia habitual;
- —reservando nuestro juicio y dejando en suspenso, aplazando, toda crítica;
- —formulando toda idea que nos viene a la mente, sin juzgarla ni analizarla, y esto lo más rápidamente posible;
- —provocándonos a través de estimulaciones aleatorias o ligadas de forma más o menos cercana al problema que hemos de tratar;
- —intentando una producción máxima, la pura cantidad en el libre juego de las asociaciones —la calidad vendrá «por añadidura»—. En este caso, la cantidad proporciona la calidad: cuantas más ideas se conciban, más posibilidades hay de desembocar en los caminos más seguros hacia la solución. (Osborn, *L'imagination constructive);*
- —buscando analogías, poniendo el problema en relación con campos externos para poner de manifiesto relaciones de estructura o de función comparables. La identificación, el desligamiento, la actitud lúdica en la que se miran las cosas con ojos de niño y en la que se rechazan tanto la incredulidad del adulto como la especulación, tienden a «convertir lo insólito en familiar». (Gordon, *Synectics)*

Una vez superada esta fase, es cuando se trata, tras la recopilación de las ideas expuestas, de volver al campo de lo real y de efectuar CLASIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS SOLUCIONES:

- —de «cruzar» las propias ideas con los datos y las informaciones de base para provocar «un conflicto fértil», una fertilización cruzada;
- —de examinar las soluciones posibles relativas a las dificultades y criterios de selección haciéndolos pasar por la criba de la crítica;
- —de evaluar las soluciones más aceptables y más compatibles con el contexto y verificar después lo bien fundado de la solución escogida.

LA DECISIÓN de aplicación, de paso a la acción, una vez tomada, irá seguida, naturalmente, de experimentación: aquí se engrana todo el proceso de puesta en marcha, de realización.

«La esencia del descubrimiento reside en este inverosímil maridaje de sistemas de referencias o mundos del discurso sin relaciones anteriores, cuya unión resolverá el problema hasta entonces insoluble. La búsqueda del improbable consorte exige largos y duros esfuerzos, pero la celestina es, en definitiva, el inconsciente.» «Que da muestras, en palabras del propio Koestler, de "libertinaje intelectual".»

CAPÍTULO 4

MOTIVACIONES, ORGANIZACIÓN Y RESULTADOS

«El hombre es un motor de motivaciones.»

ANDRÉ CHAMSON

Modelos seductores

Ayer, hoy, usted se ha codeado, relacionado, con personas que se organizan maravillosamente bien y cuyos resultados, así como su manera de vivir, le impresionan. A veces, le fascinan. A veces, le interrogan hasta excitarle, aguijonearle, estimularle. ¡Personas admirables! ¡Seres extraordinarios!

¿Qué cualidades les atribuye usted?

¿Qué competencias les reconoce?

¿Qué conocimientos han adquirido?

¿Qué actitudes y qué comportamientos adoptan, manifiestan?

¿Cómo administran su vida?

¿Qué dicen y qué hacen esas personas a propósito del trabajo, del dine-

ro, del poder, del tiempo, del ocio, de la vida personal, de la toma de decisión, de los derechos y de los deberes?

¿Cuáles son los valores que preconizan y de los que son un ejemplo?

Haga su retrato cuidando de señalar tanto sus cualidades como sus defectos. ¿Qué hace que sean buenos «managers» —no en el sentido de gestores de un equipo, sino de administradores de su propia vida—, profesionales que obtienen la calificación de excelente?

El ser ideal que hay en usted

Por otro lado, usted ha soñado, ha construido el ser ideal que hay EN USTED.

Describa el estilo de comportamiento profesional que desearía desarrollar, elaborando la lista de puntos fuertes y débiles que le caracterizan.

¿Qué comparaciones puede establecer entre los retratos de las personas «extraordinarias», esas personas que le han impresionado, interrogado, fascinado, influenciado,... y el suyo?

¿Qué similitudes, qué diferencias, qué contradiciones observa?

¿Qué características cree usted haber tomado de ellas?

¿Cuáles ha rechazado?

¿Cuáles son propiamente suyas?

¿Qué valores ha hecho suyos? Clasifique por orden de importancia decreciente la lista de valores propuestos a continuación:

—la actividad,
—la familia,
—la autonomía,
—la creatividad,
—el bienestar emocional,
—el valor,
—el tiempo libre,
—la amistad,
—la salud,
—la honradez,

— la justicia,
— el conocimiento,
— el resto de los compromisos,
— el amor,
— la moral,
— el aspecto físico,
— la sangre fría,
— el placer,
— el poder,
— el reconocimiento de los demás,
— la fe,
— la seguridad,
— el humor,
— el talento,
— la espiritualidad,
— los estímulos,
— la riqueza,
— la notoriedad.

— ¿Qué observa? ¿Cuáles son las correspondencias, los paralelismos, que pueda establecer entre los seres que usted admira, en los que se ha fijado y usted mismo? ¿Está usted sorprendido?

¿Qué es lo más importante PARA USTED, aquí y ahora?

Entre las 35 propuestas que aparecen a continuación, señale las que le parezcan más importantes, y no las que, según usted, debieran serlo idealmente dentro de un contexto profesional particular.

No intente clasificar por orden de importancia las propuestas seleccionadas. Elija cinco propuestas como mínimo, y quince como máximo, y asigne a cada una de ellas una nota entre 0 y 20. Puede poner la misma nota a varias propuestas.

Nota concedida	N.º de referencia	Propuesta
	.1	Un empleo estable, una seguridad en el empleo.
	2	Ser respetado como persona por los demás.
	3	Horarios que permitan el ocio y períodos de descanso.

Nota concedida	N.º de referencia	Propuesta
	4	Un salario alto.
	5	Una empresa de buena y sólida reputación.
	6	Buenas condiciones físicas de trabajo.
	7	Ventajas en especie.
	8	La posibilidad de hacer un trabajo de calidad.
	9	Poder hacer carrera.
	10	Llevarse bien con los demás, un buen ambiente.
	11	Una comunicación organizada.
	12	La posibilidad de asumir riesgos.
	13	Posición, estatuto de la empresa.
	14	Posibilidades de promoción.
	15	Un trabajo estimulante.
	16	Ventajas sociales, primas, un buen retiro.
	17	Beneficiarse de servicios: deportes, viajes...
	18	Una empresa sólida, sana.
	19	No tener que trabajar muy duro.
	20	Saber lo que pasa en la empresa.
	21	Tener la impresión de hacer un trabajo importante.
	22	Ser miembro, ante la dirección, de una estructura de representación.
	23	Tener un puesto bien definido.
	24	Tener un jefe, un superior, que me diga que hago un buen trabajo.

Nota concedida	N.º de referencia	Propuesta
	25	Una empresa en la que tuviera la posibilidad de situarme con relación a los demás.
	26	Una empresa dinámica, que avanza a toda costa.
	27	Asistir al máximo de reuniones.
	28	Estar de acuerdo con los objetivos de la empresa.
	29	Libertad, autonomía en el trabajo.
	30	Oportunidades de desarrollo personal.
	31	Sanciones cuando el trabajo se realiza mal.
	32	Tener un superior competente.
	33	La posibilidad de elegir las fechas de vacaciones.
	34	Trabajar con una estricta supervisión.
	35	Un lugar de trabajo cercano al domicilio.

A partir de las propuestas que haya seleccionado y de las notas que les haya concedido, complete el cuadro adjunto añadiendo sus notas en relación con los números de referencia de las propuestas correspondientes.

I		II		III		IV		V	
N.º R.	N.C.	N.º R.	N.C.	N.º R	N.C.	N.º R	N.C.	N.º R.	N.C.
3		1		2		4		12	
6		9		5		8		14	
7		16		10		13		15	
17		18		11		21		25	
19		22		20		23		26	
33		31		27		24		28	
35		34		32		29		30	
T:		T:		T:		T:		T:	

N.º R = n.º de referencia de la propuesta.
N.C. = nota concedida, su nota.
T = total de la columna.

Las 35 propuestas presentadas aquí corresponden a 5 necesidades esenciales del individuo que vive en grupo. Abraham Maslow ha elaborado una pirámide de dichas necesidades: considera que se pueden estudiar según una jerarquía.

Aquí aparecen numeradas por I. II. III. IV. V:

— En el nivel más bajo (I), se sitúan las necesidades *fisiológicas*, orgánicas, como las necesidades de alimentación, de vestido, de abrigo. Los sentimientos de insatisfacción que se han de evitar son el hambre, la sed, la somnolencia, la fiebre, la enfermedad, la fatiga, la debilidad, el calor, el frío, la incomodidad, el dolor... Estos sentimientos son los que predominan hasta que están satisfechos y significan, entonces, los sentimientos de plenitud, de saciedad, de comodidad, de alerta, de salud, de calor, de confort, de placer, de reposo, de tranquilidad, de excitación.
— A continuación, vienen las necesidades *de seguridad* (II), de donde se desprenden motivaciones como el deseo de seguridad económica.

Así, dudas, inquietud, ansiedad, angustia, peligro, pérdida, desorden, inseguridad, miedo, caos, amenaza, discordia, son los sentimientos de insatisfacción que se han de evitar. Los sentimientos de satisfacción que se han de buscar son la seguridad, la confianza, el estar a salvo, la tranquilidad de conciencia, la serenidad, la armonía, la certeza, el orden, la estabilidad.

— Después, se manifiestan las necesidades de *pertenencia,* de *amor,* de *reconocimiento* por sus semejantes (III). Rechazo, soledad, negligencia, crítica, incomprensión, reproche, malestar, desaprobación, exclusión, aislamiento, son los sentimientos de insatisfacción que se han de evitar. Los sentimientos de satisfacción que se han de buscar son la comprensión, la atención, el apoyo, la escucha, la pertenencia, el trato, la amistad, la asociación, el compromiso.

— Siguen entonces las necesidades de *propia estima* y de *consideración* (IV), de nivel social. Los sentimientos de insatisfacción que se han de evitar son el fracaso, la derrota, la culpabilidad, la falta de respeto, la humillación, la vergüenza, la ignorancia, la insuficiencia...
Los sentimientos de satisfacción que se han de buscar son el éxito, el prestigio, el orgullo, la victoria, la consideración, el respeto, el control, el crédito, la realización, el honor, la confianza, las atenciones...

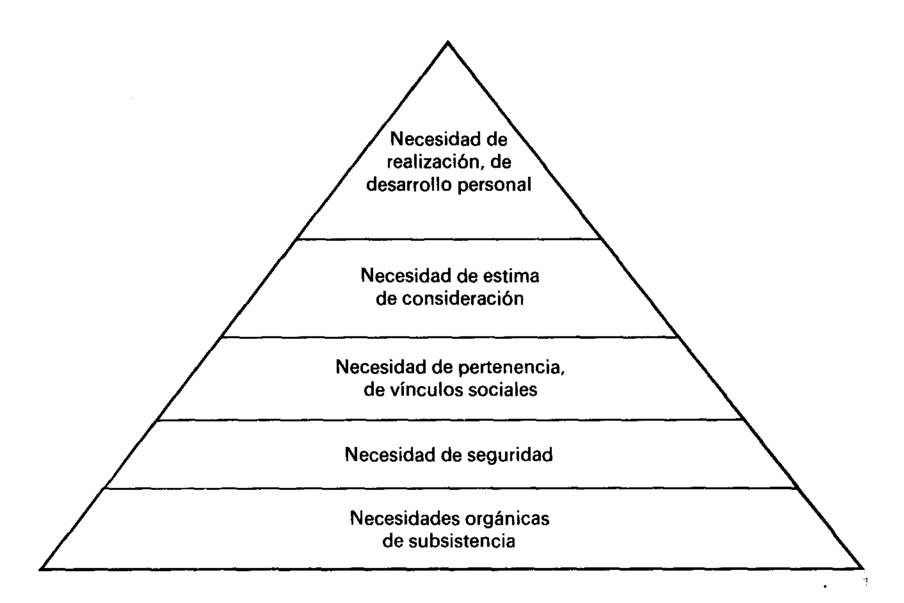
— Por último, las necesidades de *realización personal,* de *desarrollo personal* (V), ocupan el nivel más alto de la pirámide. Inmadurez, inhibición, dependencia, rigidez, defensiva, aburrimiento, deficiencia, inutilidad, son los sentimientos que se han de evitar. Creatividad, flexibilidad, espontaneidad, madurez, apertura, independencia, autonomía, responsabilidad, realismo, sensibilidad, curiosidad, desarrollo, es lo que se busca.

Para Maslow, el hombre es un «deseante» y, tan pronto como una necesidad se ve satisfecha, una nueva la reemplaza. Una necesidad de nivel superior sólo se activa cuando una necesidad de nivel inferior ha sido razonablemente satisfecha; a medida que las necesidades básicas, de subsistencia, de seguridad, se satisfacen, el individuo busca satisfacer las necesidades superiores de desarrollo y realización personal.

Las necesidades varían y cambian según las sociedades, según el contexto y el clima económico, según las categorías socioprofesionales y, por supuesto, según las personas. Asimismo, estas necesidades evolucionan y fluctúan en el tiempo. Esta pirámide de necesidades de Maslow de la página siguiente es denominada, a veces, pirámide de las motivaciones en el trabajo.

¿Cómo se sitúa usted en la pirámide?

¿Qué puede usted identificar a partir del cuestionario propuesto? ¿Cuáles son sus motivaciones principales, prioritarias?



¿Cómo, en su opinión, se sitúa usted en relación con su contexto profesional?

¿Qué posibilidades se ofrecen en su empresa? ¿En qué pueden satisfacerse sus necesidades y coincidir con las necesidades de su empresa?

¿Concuerdan estas necesidades con los valores que usted ha seleccionado al principio de este capítulo?

Estas necesidades, estas motivaciones, ¿son reflejo de sus necesidades y de sus motivaciones?

Esta pirámide de Maslow no es más que un modelo entre otros, modelo que ha sido festejado y discutido, como puede serlo por usted mismo.

Entre los que han formalizado otros modelos, hay que mencionar a:

* Herzberg que constata que: «Los factores de satisfacción tienden más a aumentar la satisfacción en el trabajo que a reducirla. Por lo que se refiere a los factores que se relacionan con la insatisfacción, es muy poco probable que puedan actuar en el sentido de un aumento de la satisfacción.»

También hace una distinción entre dos grupos de factores:

— Los *factores de higiene:* política de la empresa en relación con el personal, competencias técnicas de los directivos, salario, relaciones humanas, relaciones con la jerarquía, condiciones de trabajo;

— Los *factores de motivación:* realización, consideración, tarea propiamente dicha, responsabilidad, promoción.

Herzberg habla más bien de *satisfacción,* cuando los factores de motivación están satisfechos, y de *descontento,* cuando los factores de higiene no están satisfechos. Los factores de motivación afectan al trabajo en sí mismo, mientras que los factores de higiene conciernen al entorno y situación de trabajo. Los factores de motivación satisfechos son los únicos potencialmente capaces de traducirse en una mejora de los resultados.

* El Tavistock Institute, que define 7 niveles de necesidades más elaboradas y hace abstracción de los niveles básicos:

— necesidad de un trabajo intelectualmente interesante y no monótono;
— necesidad de conocer la naturaleza del trabajo efectuado y las formas de llevarlo a cabo;
— necesidad de aprender trabajando, formándose continuamente;
— necesidad de tener un margen de autonomía y de iniciativa;
— necesidad de un apoyo social y de un reconocimiento en la empresa;
— necesidad de situar las propias actividades y de asociarlas con los objetivos de la empresa.

A la vista de estos trabajos sobre las necesidades esenciales, sobre los factores de motivación, las empresas han definido nuevas reglas de acción y ponen en práctica estos principios en eso que se ha dado en llamar hoy día «gestión participativa».

Durante mucho tiempo, ha prevalecido la idea de que el hombre, en general, no ama al trabajo y que hay que dirigirle, obligarle para que trabaje bien, y que la seguridad es su única motivación. Actualmente, el hombre ha sido en cierto modo «rehabilitado»: se acabó la diferencia entre los que piensan y los que ejecutan.

Cambiemos de gafas por un momento y observemos los criterios a través de los cuales Warren Bennis identifica a las empresas que tienen éxito:

— la razón: el trabajo tiene un sentido para quienes lo realizan;
— el aprendizaje: progresan constantemente en el dominio de su trabajo;
— la solidaridad (recíproca entre las personas, y entre la empresa y las personas);
— la pertenencia (los miembros de la empresa se identifican con ella, y la empresa se identifica con su personal);
— el placer, la alegría en el trabajo;
— la coherencia entre los objetivos individuales y el proyecto común.

Aspirado o inspirado

Los valores a los que nos adherimos son «motivadores» en nuestra vida profesional y personal. El conocimiento de nuestras necesidades y valores nos permitirá reducir las insatisfacciones que experimentamos y crear las circunstancias favorables para nuestro desarrollo personal. A cada uno de nosotros nos corresponde discernir las acciones útiles y realizables.

Obedeciendo a un impulso y recibiendo al mismo tiempo un empujón, pero únicos responsables de nuestro destino, somos conducidos por nuestro proyecto de vida. Autores inspirados, actores.

Lo esencial, como reconoce bellamente Gabrielle Rolland en su obra *«Le temps des leaders»,* no es «cultivar la propia capacidad de entusiasmo y el deseo de conquistarla».

CAPÍTULO 5

ESTILOS DE ORGANIZACIÓN

Tanto las motivaciones como las necesidades, los modelos como los valores, los estilos de gestión como los estilos de organización, evolucionan, cambian: el turbulento entorno que constituye nuestra sociedad post-industrial nos provoca, nos hace burla, nos estimula.

Los desafíos a los que nos enfrentamos se multiplican a un ritmo frenético y en constante aceleración y los tiempos que corren son más que nunca de incertidumbre y de complejidad, de competencia y de competición, de movilización y de creatividad.

Las acumulaciones se acercan a las asimilaciones, las jerarquías, y las competencias después, van dejando su lugar a la participación y a la responsabilización: a partir de ahora se abre la era de la información. Los tránsitos ya no se efectúan ni sobre el registro de la tecnicidad ni sobre la curva del crecimiento. Llega, se afirma, la era de los «generalistas», de los «omnipracticantes», de los «transdisciplinarios», así como la de los «superespecialistas»... Se supone que los gestores deben presentar «una fuerte aptitud creativa, un pronunciado gusto por la cohesión, una voluntad de superación y una inteligencia organizada», pero también una adaptabilidad a toda prueba y una saneada gestión del tiempo y de las actividades.

¿Cómo va su organización, su estilo de organización?

Lea cada una de las propuestas que vienen a continuación e indique si está más bien / totalmente *de acuerdo* (haga un círculo en torno al « + ») o más bien / totalmente *en desacuerdo* (haga un círculo en torno al « – »).

	De acuerdo	En desacuerdo
1. Hago frecuentes balances en el seno de mi actividad profesional.	+	−
2. Organizarse es hacer todo lo necesario para ejercer perfectamente la función de uno.	+	−
3. La organización es una cuestión de rigor, de orden y de método.	+	−
4. Me veo a menudo desbordado. No consigo hacer todo lo que desearía.	+	−
5. La organización es una cuestión de personalidad y de temperamento individual.	+	−
6. Una persona organizada es capaz de resolver científicamente los problemas que se le plantean en su trabajo y de aportarles la mejor solución posible.	+	−
7. La organización mata la iniciativa y la creatividad.	+	−
8. Sólo es posible organizarse bien si uno comprende lo que hace y por qué lo hace.	+	−
9. Lo que cuenta no es el esfuerzo, sino el resultado.	+	−
10. La organización personal es, a menudo, imposible, ya que uno se ve continuamente perturbado en su trabajo (teléfono, interrupciones diversas...).	+	−
11. Ciertos principios fundamentales de la organización son válidos independientemente de las personalidades individuales o de los contextos profesionales.	+	−
12. La mejor organización es saber adaptarse sobre el terreno en cada ocasión.	+	−
13. Todo sistema de organización tiene sus inconvenientes. Pero es viable cuando las ventajas superan a los inconvenientes.	+	−
14. El fracaso es aleccionador.	+	−
15. Yo me fijo objetivos de acción (profesionales o personales).	+	−
16. Una persona organizada es alguien que saca tiempo para dedicarse realmente sólo a lo esencial.	+	−
17. El «Sistema D» tiene a menudo muchas ventajas.	+	−
18. Un sistema de organización debe tener en cuenta el hecho de que cada persona es un caso particular.	+	−
19. Cada individuo tiene tendencias a organizarse él mismo y a rechazar los modelos de organización impuestos desde el exterior.	+	−
20. Organizarse es, ante todo, aplicar rigurosamente un cierto número de reglas y de principios.	+	−

	De acuerdo	En desacuerdo
21. En determinados momentos, tomo cierta perspectiva respecto a mis actividades inmediatas.	+	−
22. Una persona eficaz trabaja mucho y se emplea a fondo sin pensar en otra cosa.	+	−
23. La organización debe ser un valladar permanente contra el desinterés y el desorden.	+	−
24. La mayoría de los métodos de organización son también métodos para «exprimir».	+	−
25. Organizarse es fijarse un plan y respetarlo.	+	−
26. La organización ideal está a nuestro alcance. Basta con hacer el esfuerzo de ponerla a punto y respetarla.	+	−
27. Para ejercer bien la propia función, lo esencial es estar motivado.	+	−
28. La organización consiste en analizar y diagnosticar situaciones en las que nos encontramos de manera que podamos elaborar soluciones o acciones adaptadas a dichas situaciones.	+	−
29. La organización es, ante todo, una cuestión de voluntad.	+	−
30. El procedimiento de organización es, a menudo, bastante teórico. Los mejores planes los destruye un imprevisto en el que no se había pensado.	+	−

(Extraído de la obra de Jean Simonet, *«la organización personal del trabajo»*, Editions D'Organisation, 1985.)

Su marcador se compone de 3 números, entre 0 y 10, que representan su «coeficiente de atracción declarado» en relación con las tres concepciones de la organización.

Es un indicador de sus tendencias, elaborado a partir de las posturas que usted ha tomado en el cuestionario. Usted deberá observar «sobre el terreno» y «en los actos», en su actividad profesional, su comportamiento e interrogarse sobre las lecturas que puede hacer de su marcador, del perfil que usted mismo ha esbozado con sus anotaciones.

Estilo 1		Estilo 2		Estilo 3	
N.º P	OK	N.º P	OK	N.º P	OK
2		4		1	
3		5		8	
6		7		9	
11		10		13	
20		12		14	
22		17		15	
23		18		16	
25		19		21	
26		24		27	
29		30		28	
T=		T=		T=	

N.º P = número de referencia de la propuesta.
OK = de acuerdo.

— El estilo 1 es el *estilo «científico»*, o *la organización centrada sobre los métodos:* es la escuela clásica de organización que Taylor y Fayol fueron los primeros en implantar en la empresa.
— El estilo 2 es el *estilo intuitivo*, o *la organización centrada sobre las personas:* es el enfoque que privilegia la personalidad individual y las relaciones humanas y rechaza modelos o métodos considerados a menudo como demasiado constrictivos y demasiado rígidos.
— El estilo 3 es el *estilo operacional*, o *la organización centrada sobre los resultados:* es el enfoque de la gestión empresarial moderna, rigurosa en lo que se refiere al alcance de los objetivos, pero ágil y flexible en lo que concierne a los métodos y formas de hacer.

¿Qué muestra su perfil?

¿Se reconoce usted? ¿Está sorprendido? ¿Por qué?

¿Cómo le ven los demás?

¿Cuáles serían, según usted, los perfiles de las distintas personas que conoce y con las cuales trabaja?

¿Cuáles son las ventajas y los inconvenientes, sobre distintos planos, de cada estilo o de cada tipo de perfil?

¿En qué medida cree usted que su estilo declarado de organización (es decir, el perfil calculado anteriormente) corresponde al estilo que practica sobre el terreno y al estilo que perciben sus colaboradores?

El tiempo de los estrategas

Los perfiles y los estilos de organización siguen las modas, más aún, las corrientes de pensamiento, las necesidades y las exigencias económicas. Actualmente, la empresa ya no está «abonada al éxito», ya no es garante del mañana, y está obligada a tener buenos resultados y a ser competitiva. El futuro no está determinado ni es previsible.

Para Georges Nizard, estas afirmaciones, tanto económicas como tecnológicas, inducen cambios significativos en la concepción del trabajo, a saber:

— «El trabajo ha perdido su autoridad. Está en declive como valor básico de una sociedad que ha sido la única en alabarle con tanta pasión.»: El trabajo fue, en un principio, un valor en sí mismo, luego, el acento se puso en los resultados obtenidos y por obtener y, ahora, se ha convertido simplemente en un medio para obtener dichos resultados. Cortocircuito en beneficio de su propia negación: se nos paga por todo lo que no hacemos (todo el trabajo que se ahorra) y no por lo que hacemos. El buen trabajo es el que se anula a sí mismo como trayecto y debe ser lo más corto posible. El trabajo expurgado de su valor tradicional debe convertirse en un placer (C.f. Naisbitt)*.
— «El individuo de la sociedad postindustrial elige, en primer lugar, un estilo de vida y, después, un empleo que se adapte a él. Redescubre que las satisfacciones colectivas son más interesantes que las de la economía.»: La convivencia de las personas prima sobre la conquista de los estatutos y sobre su instalación en una imagen social común.

---

* Naisbitt John, *«Coup d'etat dans l'entreprise»* («Golpe de estado en la empresa»), Inter Editions, París, 1986. Traducción francesa.

— «Las satisfacciones obtenidas gracias al trabajo (dinero, prestigio) son más motivadoras que las adquiridas en el trabajo (realizaciones en la tarea, desarrollo personal). Las fronteras entre trabajo y ocio tienden a volverse imprecisas»: Se espera que el trabajo lleve en sí mismo, en su desarrollo, lo que no se obtenía hasta el final de la cadena y que aporte una gratificación inmediata en su propio ejercicio.
— «Dos presiones de sentido contrario chocan en el trabajo: la sumisión de la tarea a los imperativos que la delimitan y la necesidad del hombre de liberarse y de tender al dominio de sus acciones»: El hombre, en el trabajo, se encuentra atrapado entre dos bloques de exigencias aparentemente antinómicas. Jean Trémolières ha definido este «coeficiente de servidumbre» que plantea el problema de la libertad creadora y de la pura ejecución dentro de cualquier estructura (incluído el C.N.R.S.)*. No obstante, «el hombre que imagina», el conceptuador, el creador, el decisor, el realizador, el autor, el productor, el ejecutor, están llamados no sólo a coexistir, sino también a coincidir.
— «Lo que sucede en el mundo del no trabajo es fundamental para la organización»: Se trata de tomar conciencia de la dimensión oculta que representa lo no dicho y que, al constituir el trasfondo, no deja de ser motor y determinante.

Estas incitaciones conducen a las empresas a redescubrir verdades muy antiguas:

«Quien no tiene objetivos no corre el riesgo de alcanzarlos.» Chung Tzu.

«No hay viento favorable para quien no conoce su puerto.» Séneca.

Las empresas, embarcadas en las turbulencias del entorno, buscan una línea directriz que les sea específica: se preocupan de la mejora de su producción y de sus destinos. Se dedican a generar una «reáctica» frente al entorno: proyecto de empresa, gestión participativa, gestión de los recursos humanos ... son algunos vivos y dinámicos ejemplos.

Las empresas, se fijan un objetivo que pretenden que sea movilizador y focalizador de las energías y de las inteligencias, integrador de las personas —y, por consiguiente, de las competencias, cualidades y capacidades de iniciativa—, portador de una ambición y de un compromiso comunes. Tienen que buscarse un campo de acción, de ejercicio o de batalla en el que sus armas puedan destacar. Tienen que jugar a estrategas del largo y del medio plazo y a tácticas del *hic et nunc*.

---

* Centre National de la Recherche Scientifique (Centro Nacional de Investigaciones Científicas).

En efecto, esta regla del juego que consiste en definir y en integrar los parámetros del entorno espacio-temporal se llama estrategia táctica.

«La estrategia escoge el terreno, el momento, los medios a emplear; la táctica se hace cargo de la dirección del combate propiamente dicho.» (Clausewitz).

Recordemos, igualmente, el análisis de Octave Gelinier:

— la idea central de la estrategia es intentar la victoria;
— y no entablar el combate hasta haber puesto en juego las bazas para obtenerla;
— para eso, hay que concentrar las fuerzas;
— calcular el (o los) riesgo (s);
— preservar la libertad de acción (conservando reservas y elaborando planes alternativos para permitir un nuevo despliegue);
— crearse bazas, superioridades.

Y usted, en su empresa, ¿cómo enfoca su proyecto estratégico y táctico?

El auténtico proyecto estratégico y táctico se preocupa mucho de los medios —esto es lo que define la eficiencia—, mientras que la pura eficacia se aferra a un fin, a un objetivo, en el que los medios pueden no estar racionalmente clarificados (cf. el estilo de organización n.º 3 basado en los resultados).

La mística de la eficacia en la guerra moderna se ilustra, por este motivo, con las operaciones de guerrilla y de comando, desconocidas, ciertamente, por Clausewitz.

CAPÍTULO 6

LOS PERTURBADORES EN ACCIÓN Y, BAJO CUERDA, LA CHINA EN EL ZAPATO

«Temo al sueño como se teme a un gran agujero.»

BAUDELAIRE

Cómo no tener ningún escrúpulo

¿Escrúpulo? Escrúpulo, de etimología latina, significa «la china en el zapato», que estorba al andar y dispersa la atención.

Es perturbador todo elemento que nos impide mantener el rumbo, que nos hace desviarnos de nuestro proyecto. La calidad de nuestro itinerario, de nuestro trayecto, está relacionada con la de nuestra atención.

La atención está siempre en el término medio, amenazada por el detalle y por el conjunto al mismo tiempo: somos molestados y nos enfadamos con nosotros mismos...

Nos hacemos reproches de todo tipo, tanto por hacer como por estar:

— nos sentimos agobiados, fatigados, tensos;
— no leemos lo bastante ni lo suficientemente rápidos;
— no retenemos nada, no tenemos memoria;
— nos hundimos bajo la masa de informaciones que nos asaltan por todas partes;
— nos duele la cabeza, la espalda, los riñones;

— contraemos úlceras, crisis cardiacas;
— no controlamos nuestros sentimientos, nuestras emociones;
— reñimos con facilidad, estamos encolerizados a menudo;
— no podemos concentrarnos;
— nos olvidamos de las citas, de responder a las cartas;
— no somos creativos;
— no sabemos decir no (no somos lo bastante «asertivos»);
— es el destino el que lo quiere así, somos víctimas del destino;
— tenemos la impresión de que nunca lo conseguiremos;
— no se nos comprende;
— no estamos lo suficientemente dotados, nuestras capacidades son limitadas;
— no tenemos la suficiente disciplina y exigencia para con nosotros mismos o tenemos demasiada;
— buscamos la perfección;
— no somos recompensados o bien nuestras recompensas llegan demasiado tarde;
— afrontamos tareas demasiado complicadas o demasiado complejas;
— preferimos apresurarnos antes que no hacer nada;
— no conseguimos reducir el espesor del montón de expedientes que tenemos sobre la mesa;
— no tenemos suerte, ¡eso está para los demás!;
— nos cuesta mucho parir las ideas y los partos son siempre dolorosos;
— ¡otro día perdido!, no hemos dedicado ni un minuto a la redacción de una nota, a la concepción de una estrategia, ni siquiera a medio plazo;
— el imprevisto nos acecha, nos dejamos molestar y acaparar por las demandas de los demás;
— nadie nos ha enseñado a organizarnos, así que, ¡cómo vamos a saber!;
— estamos enfadados, de mal humor;
— no hacemos el trabajo con ganas, la tarea nos repele;
— nos marcamos demasiados objetivos;
— no tenemos tiempo para reflexionar;
— imposible delegar, todo marcha mejor cuando lo hacemos nosotros mismos;
— demasiados interlocutores en juego, ya no sabemos a qué santo encomendarnos;
— tenemos la impresión de ser explotados;
— somos demasiado impulsivos;
— somos demasiado viejos para aprender;
— estamos sometidos a obligaciones que no dejan elección posible;
— no sabemos en dónde poner la cabeza, cómo hacer frente a tal acumulación de cosas;

— tenemos los nervios de punta;
— estamos decepcionados por nuestros resultados;
— no se nos escucha;
— vivimos al día...

A esta lista podrían sumarse multitud de otros «ladrones de tiempo», de otros perturbadores «cronófagos»...

Identifique sobre esta lista, haciendo una marca, a los que ejercen sus malas artes de sabotaje en usted.

¿Puede denunciar a otros que le resulten, desgraciadamente, familiares?

La atención es polarización. Y los elementos perturbadores se dedican a distraer, a apartar del objetivo fijado. Rechazarlos consiste en:

— no despolarizarse: concentrar la orientación sobre el proyecto;
— no desentenderse: mantener el compromiso personal;
— no dejarse encerrar: rechazar las incursiones y las digresiones seductoras del entorno.

Distracción, diversión, entretenimiento, participan de la misma dinámica de la perturbación.

En la Odisea, Ulises encuentra múltiples perturbadores en su camino de regreso, que no sólo son los vientos contrarios y la hostilidad de numerosos enemigos, sino también la seducción del canto de las sirenas y los encantamientos de Circe, elementos todos que perturban su itinerario.

«La luz se nos concede, finalmente, como recompensa a nuestro esfuerzo de atención. Mientras estamos en la complicación, la yuxtaposición, la enumeración, no dominamos la complejidad de los hechos, nos es necesario conseguir una visión simplificada y dinámica», apunta Claude Dartois *(«La práctica del trabajo intelectual»).*

El principal perturbador...

En nosotros es donde se esconde —¡o se exhibe!— el más temible perturbador: ¡nosotros mismos! La responsabilidad de muchas de nuestras desgracias, desafortunadamente, nos incumbe.

Watzlawick ha sabido ilustrar con mucha inspiración, ironía, ternura y humor los esfuerzos que desplegamos para «causar nuestra propia desgracia». Algunos de nosotros tenemos la vocación de la desgracia. ¡Resulta tan interesante ser desgraciado...!

Watzlawick nos da 17 recetas para alcanzar el grado de desgracia deseado y nos propone:

—ser leales con nosotros mismos y no renunciar nunca a ser los artífices de nuestra propia desgracia:
«La madurez, como la ha definido uno de mis colegas, es la capacidad de hacer algo *a pesar* de que te lo hayan recomendado tus padres.»

—4 formas de jugar con el pasado, ésta entre ellas: Todo es posible de superar —con cierto ingenio, desde luego—; basta con hacerle al pasado *tan* responsable de un cierto número de cosas *positivas* que se consideran la causa de la presente desgracia. A este respecto, nadie ha podido superar el talento de un mozo de cuerda veneciano. Cuando los Habsburgos abandonaban Venecia, nuestro hombre exclamó: «¡Malditos sean los austriacos que nos han enseñado a comer tres veces al día!»

—la historia de un martillo:
«Un tipo quiere colgar un cuadro. Tiene un clavo pero no tiene martillo. El vecino tiene uno y nuestro hombre decide pedírselo prestado. Pero, de repente, le asalta una duda. ¿Y si al vecino se le ocurriera negárselo? Ayer, apenas respondió con un vago gesto de cabeza cuando le saludé. ¿Quizá tenía prisa? Pero, tal vez hizo como que tenía prisa porque no le caigo bien. ¿Por qué no le caeré bien? Yo siempre he sido amable con él. A mí, si alguien me pidiera una de mis herramientas, se la dejaría encantado. Entonces, ¿por qué se niega él a dejarme su martillo?»

—ser espontáneos:
«Imagine que ha nacido en una familia en la que, por la razón que fuere, se considera que todo el mundo es feliz. O, para ser más precisos, una familia en la que los padres suscriben totalmente la idea de que el radiante buen humor de un niño constituye la mejor prueba de su éxito como padres. Imagine, ahora, lo que va a suceder cada vez que usted esté de mal humor, cansado, cada vez que tenga miedo de su clase de educación física, del dentista o de la oscuridad, o cuando usted se niegue a ser «boy-scout». Sus padres no verán en ello unos estados de humor pasajeros, unos accesos de fatiga o de inquietud típicamente infantiles. Para ellos, eso será una acusación tanto más elocuente cuanto que será silenciosa, una prueba de su fracaso. Y, contra esta acusación, se defenderán recordándole todo lo que han hecho por usted, todos los sacrificios que han tenido que realizar; en resumen, el poco derecho y la poca razón que tiene usted a no ser feliz.»

Otros también han practicado el arte de describir las mejores recetas del catastrofismo, como Dominique Chalvin en *«Comment échouer à coup sûr dans sa vie professionnelle»*. (Cómo fracasar seguro en su vida profe-

sional.) Libro que hay que leer al revés, alinear pies contra cabeza, seguir a través de los «test» y de las leyes promulgadas, como las obras de Racine, que describía el vicio para predicar mejor la virtud.

Dejar para mañana lo que se puede hacer hoy

Las tareas son ingratas o repelentes, ¿Por qué no dejarlas, entonces, para mañana? Está claro que mañana estaremos mejor armados, más en forma, más dispuestos para realizar con un máximo de eficacia esta dolorosa y costosa empresa.

Algunos ejemplos:

— redactar un informe que no ofenda a los colegas, pero que sea lo suficientemente explícito para no ocultar las dificultades y las disfunciones detectadas en el estudio;
— elaborar una nota de servicio anunciando una reestructuración de la empresa y las nuevas reglas de funcionamiento;
— redactar una carta de reclamación como respuesta a una serie de errores o de incomprensiones de un proveedor (o de un cliente) que, en su opinión, actúa de mala fe;
— proporcionar el análisis de una multitud de documentos estadísticos y económicos a uno de los jefes de departamento demasiado ocupado;
— concertar una cita con su superior jerárquico para proponer una modificación de las actividades de su departamento o de sus misiones;
— hacer el balance de una acción comercial lanzada con gran cantidad de estímulos y cuyos resultados son netamente menos prometedores de lo esperado;
— regular una situación de conflicto entre dos colaboradores de su departamento, que, por lo demás, desempeñan bien las misiones que se les confían;
— notificar a un colaborador que su período de prueba no ha sido concluyente y que la empresa no va contratarle para el puesto que pretendía;
— entrevistarse con un colaborador para redefinir los objetivos y su misión en el transcurso de la reunión anual;
— después, incluso, de haber elaborado una lista de cosas que se deben hacer, no saber a cuál dedicarse en primer lugar.

¿Es suficiente con insistir o con aplicarse a ello? ¿Basta con lanzarse para avanzar? ¿Basta con negarse a uno mismo el hecho de que tenemos

dificultades para ponernos a realizarlo y continuar aplazándolo para más adelante?

A veces, basta con que nos concedamos un pequeño paseo, una reunión con los amigos, un buen libro, una comida, un regalo largo tiempo deseado... una vez terminado el penoso trabajo que, después de todo, ¡no era tan terrible!

En otras situaciones, ya sean alambicadas, inextricables, desbordantes, peligrosas, arriesgadas, vertiginosas, angustiosas..., el mejor remedio —dado que la prevención ya no es posible, ¡pasemos a la curación! —es buscar, identificar, las causas de nuestra dificultad, de los riesgos que corremos, de los miedos en los que quedamos atrapados.

Defina su dificultad: ¿Cuál es? ¿Dónde le aprieta el zapato? ¿Dónde falta el aceite?

¿Qué es lo que le molesta de la situación?

¿Qué es lo que desea evitar? ¿De qué desea librarse?

¿Qué pretextos invoca para no pasar a la acción?

¿Qué gana con su deserción? ¿Dónde está el beneficio? ¿Gana en «liberación»? ¡Porque no es realmente importante! ¡Esto permite evitar algo que no es (realmente) necesario! ¡Esto le da tiempo para reunir más información! ¡Esto le da la oportunidad de salir antes, así como la de ganar tiempo para el ocio! ¡Esto le evita el agotamiento! O, también, ¡le permite madurar, considerar, otras formas de abordar la tarea! ¡Esto le descarga de la falta de interés por el asunto! ¡Esto le evita hacerlo mal y ser considerado responsable de los trabajos en cuestión! ¡Esto le proporciona el sentimiento de no estar en discordancia, en desacuerdo, con usted mismo!

O, también, le garantiza conservar la imagen que desea dar de sí mismo o la que usted cree tener.

¿Qué es lo que pierde si no realiza esa tarea?

¿Cuáles son los riesgos y los peligros a los que se expone?

¿Por qué siente usted tal repulsión? ¿Cuáles son sus frenos o sus bloqueos?

¿De qué tiene miedo?

¿Este miedo es del tipo de miedo al rechazo, al fracaso, al éxito, a la intimidad, a la cólera, al resentimiento?

¿Se ha enfrentado anteriormente a tareas igualmente repelentes, a situaciones similares, y ha sentido el mismo malestar?

¿Sobreviene frecuentemente esta dificultad?

¿Por qué sustituye esta penosa actividad que rechaza?

¿Se trata de una disposición aprendida, adquirida por las circunstancias de su educación?

Nos vemos continuamente acosados por solicitudes, visitas repentinas, trastornos internos. No tomamos precauciones y apenas nos preocupamos de los efectos y repercusiones que tienen sobre nosotros.

Uno de los primeros tipos de medidas a tomar es adquirir conciencia de estas perturbaciones y llevar a cabo una reflexión armados de papel y lápiz. Pero, también, identificar lo que podríamos llamar nuestros «pilotos clandestinos».

¿Cuáles son sus pilotos clandestinos?

Indique, en cada pregunta, el número de respuestas con las que esté más de acuerdo. Limítese a las situaciones en las que se encuentra entre iguales a usted. Responda lo más rápidamente posible.

1. Para tomar una decisión, ¿qué cantidad de información le gusta tener?

   5. casi la totalidad
   4. la mayor parte
   3. una cantidad suficiente
   2. una cantidad moderada
   1. una pequeña cantidad

2. En su opinión, ¿llorar es una debilidad?

   5. sí, estoy totalmente convencido
   4. sí, creo que sí
   3. sin opinión
   2. no, no lo creo
   1. no, al contrario

3. ¿Se irrita cuando los demás son lentos?

   5. casi siempre
   4. frecuentemente

3. normalmente, sí
2. a veces
1. rara vez.

4. ¿Se siente obligado a ayudar a los demás?

5. casi siempre
4. frecuentemente
3. normalmente, sí
2. a veces
1. rara vez

5. ¿Hace esfuerzos para alcanzar sus objetivos?

5. casi siempre
4. frecuentemente
3. normalmente, sí
2. a veces
1. rara vez

6. ¿Se reprocha sus errores?

5. casi siempre
4. frecuentemente
3. usualmente, sí
2. a veces
1. rara vez

7. ¿Piensa que una crítica es una prueba de incompetencia?

5. casi siempre
4. frecuentemente
3. normalmente, sí
2. a veces
1. rara vez

8. ¿Es usted tan exigente con los demás como con usted mismo?

5. casi siempre
4. frecuentemente
3. normalmente, sí
2. a veces
1. rara vez

9. ¿Llega tarde incluso cuando se las ha arreglado para llegar a tiempo?

5. casi siempre
4. frecuentemente
3. normalmente, sí

2. a veces
1. rara vez

10. ¿Ofrece usted su ayuda aunque no se la pidan?

    5. casi siempre
    4. la mayoría de las veces
    3. suele ocurrirme
    2. en algunas ocasiones
    1. rara vez

11. ¿Le gusta conseguir las cosas sin lucha y/o sin dificultad?

    5. rara vez
    4. de vez en cuando
    3. normalmente, sí
    2. frecuentemente
    1. casi siempre

12. La vida es una lección que cuesta aprender y en la que hay que arreglárselas solo.

    5. casi siempre
    4. frecuentemente
    3. normalmente, sí
    2. a veces
    1. rara vez

13. ¿Estima usted que lo que lleva a cabo es perfecto?

    5. rara vez
    4. de vez en cuando
    3. normalmente, sí
    2. frecuentemente
    1. casi siempre

14. ¿Suele decir a los demás: «¡No hay de qué lamentarse en una situación semejante!»?

    5. casi siempre
    4. la mayoría de las veces
    3. suele ocurrirme
    2. en algunas ocasiones
    1. rara vez

15. ¿Va usted despacio cuando tiene prisa?

    5. casi siempre
    4. frecuentemente
    3. normalmente, sí

2. a veces
1. rara vez

16. ¿Utiliza expresiones como: «sabe usted...», «podría usted...», «puede usted...», «querría usted...» ...?

5. casi siempre
4. la mayoría de las veces
3. suele ocurrirme
2. a veces
1. rara vez

17. ¿Es usted un adepto a la máxima: «persevera, persevera, hasta que lo logres»?

5. casi siempre
4. frecuentemente
3. normalmente, sí
2. a veces
1. rara vez

18. ¿Verifica usted varias veces las palabras de los demás por miedo a un error?

5. casi siempre
4. frecuentemente
3. normalmente, sí
2. a veces
1. rara vez

19. ¿Está usted disgustado con sus «debilidades»?

5. en gran medida
4. en una importante medida
3. en cierta medida
2. en una razonable medida
1. muy poco

20. Cuanto más ajetreado está, más eficaz se siente

5. casi siempre
4. frecuentemente
3. normalmente, sí
2. a veces
1. rara vez

21. ¿Cuál es su reacción cuando debe esperar?

5. odio hacerlo
4. no me gusta nada

3. ni me gusta ni me disgusta
2. me gusta
1. me encanta

22. ¿Espera a que su interlocutor haya terminado de hablar para tomar la palabra?

5. casi siempre
4. frecuentemente
3. normalmente, sí
2. a veces
1. rara vez

23. ¿Se relaja, hace una pausa, cuando se presenta la ocasión?

5. rara vez
4. algunas veces
3. de vez en cuando
2. la mayoría de las veces
1. casi siempre

24. ¿Tiende usted a la perfección?

5. casi siempre
4. frecuentemente
3. normalmente, sí
2. a veces
1. rara vez

25. ¿Domina sus emociones?

5. casi siempre
4. la mayoría de las veces
3. suele ocurrirme
2. en algunas ocasiones
1. rara vez

26. ¿Saber decir no sin sentirse violento?

5. rara vez
4. en algunas ocasiones
3. suele ocurrirme
2. la mayoría de las veces
1. casi siempre

27. ¿Le hace sentirse incómodo el silencio?

5. en gran medida
4. en una importante medida
3. en cierta medida

2. en una pequeña medida
1. muy poco

28. ¿Comprueba si los demás están satisfechos de usted y de sus acciones?

5. casi siempre
4. la mayoría de las veces
3. suele ocurrirme
2. en algunas ocasiones
1. rara vez

29. ¿Utiliza giros como: «lo intentaré», «no logro conseguirlo», «es difícil»,...?

5. casi siempre.
4. la mayoría de las veces
3. suele ocurrirme
2. en algunas ocasiones
1. rara vez

30. ¿Sus comunicaciones, sus conversaciones, se precian, para usted, de ser tan precisas como resulta posible?

5. casi siempre
4. frecuentemente
3. normalmente, sí
2. a veces
1. rara vez.

31. ¿Ante un problema, su actitud más habitual es : «sin comentarios», «no es importante», «no sé que debo pensar» ...?

5. casi siempre
4. frecuentemente
3. normalmente, sí
2. a veces
1. rara vez

32. ¿Ha observado en usted signo de impaciencia? (golpear el suelo con los pies, morderse las uñas...)

5. casi siempre
4. frecuentemente
3. normalmente, sí
2. a veces
1. rara vez

33. ¿Considera su deber hacer felices a los demás?

5. casi siempre
4. frecuentemente

3. normalmente, sí
2. a veces
1. rara vez

34. ¿Se dice usted o dice a los demás «al menos lo he intentado» o frases por el estilo?

5. casi siempre
4. la mayoría de las veces
3. suele ocurrirme
2. en algunas ocasiones
1. rara vez

35. ¿Le ocurre a veces no sentirse a la altura de las circunstancias?

5. casi siempre
4. frecuentemente
3. normalmente, sí
2. a veces
1. rara vez

36. ¿Dice usted «esto no es totalmente exacto. He aquí otra propuesta»?

5. casi siempre
4. la mayoría de las veces
3. suele ocurrirme
2. en algunas ocasiones
1. rara vez

37. «Ponte derecho/a» ¿Todavía se acuerda de las reprimendas?

5. casi siempre
4. frecuentemente
3. normalmente, sí
2. a veces
1. rara vez

38. ¿Deja usted las cosas para más tarde y tiene luego que apresurarse en el último minuto?

5. casi siempre
4. frecuentemente
3. normalmente, sí
2. a veces
1. rara vez

39. ¿Piensa usted que una actividad sólo tiene importancia si es apreciada por quien se la confía?

5. casi siempre

4. frecuentemente
3. normalmente, sí
2. a veces
1. rara vez

40. ¿Prefiere el combate a la victoria, la caza a la presa?

5. casi siempre
4. frecuentemente
3. normalmente, sí
2. a veces
1. rara vez

Mensaje apremiante	Pregunta n.º								Total
sé perfecto/a	1	7	6	13	18	24	30	36	
sé fuerte	2	8	12	14	19	25	31	37	
date prisa	3	9	15	20	21	27	32	38	
hágame el favor de...	4	10	16	22	26	28	33	39	
esfuérzate	5	11	17	23	29	34	35	40	

Haga la suma, en cada línea, de las notas que ha concedido. Si el total es igual o superior a 25, eso indica la presencia en usted de un piloto clandestino, de una exhortación oculta.

(Adaptación del test T.A.S.I. Darshan de T. Kahler y H. Capers, «Get to Know your drivers», 1983.)

Las cinco exhortaciones siguientes son soportes de eficacia, pero también portadoras de efectos perversos.

Los *«sé perfecto»* necesitan saberlo todo, tener el dominio y el control de las informaciones. Temen delegar, ya que los trabajos nunca estarían lo suficientemente bien realizados. Tienen tendencia a ahogarse en los detalles y a no ser capaces de tomar la perspectiva necesaria para analizar la situación a la que se enfrentan. Tomar una decisión es, en la mayoría de los casos, una operación difícil.

Los *«sé fuerte»* son los ases de la desenvoltura: ellos solos deben encontrar las soluciones. No tienen derecho a equivocarse. Predican disciplina y rigor y los practican. No se procupan de los demás ni de sus sentimientos. ¡Sería de débiles expresar sus sentimientos!

Los *«date prisa»* nunca tienen tiempo. Siempre hay algo que hacer y cuanto más fuertes y numerosas sean las presiones, más útiles y necesarias consideran sus acciones. Se sienten estimulados por la premura y los trabajos del ... último momento.

Los *«hágame el favor de...»* no osan decir no. Quieren ser amados, sentirse apoyados y aceptan responder a los ruegos y a las demandas que se les hacen. Se encuentran, entonces, obligados a realizar actividades que no tienen ningún interés para ellos ni ninguna prioridad.

Los *«esfuérzate»* perseveran y perseveran. La vida es dura y difícil y cada cual debe hacerse cargo y luchar y trabajar duro para salir adelante. Se concentran más en el trabajo y en el esfuerzo que en los resultados.

Estos exhortos se alimentan en nosotros por los ecos de los mensajes recibidos de nuestros padres y educadores.

¿Ve otros que hayan anidado en usted?

CAPÍTULO 7

VÍCTIMA O DUEÑO DE SUS ESTRÉS: ¿QUÉ RESPUESTA DAR A LOS DESAFÍOS DEL TIEMPO?

La hora del balance se presenta continuamente

Sócrates decía que habitaba en él un espíritu que inspiraba sus pensamientos. El rey Numa Pompilio, por su parte, iba a buscar su inspiración a un bosque sagrado, junto a la ninfa Egeria. Vía interior o exterior, ¡es lo mismo! Y es singularmente con el tiempo con quien sostenemos un diálogo y un duelo.

El enfrentamiento entre el hombre y el dragón, a menudo, para liberar a una bella cautiva, es un tema artístico muy difundido y del que se puede pensar que representa la lucha de la creatividad contra la rutina, de la energía libre contra la entropía en los sistemas vivos.

Este enfrentamiento debe saldarse con un balance, el balance del éxito o del fracaso de nuestra maestría, de nuestra respuesta a los desafíos del tiempo. Tiempo órgano-obstáculo.

¿Cuál es su comportamiento en la realidad cotidiana?

Anote en el siguiente cuestionario, y según se indica a continuación, lo que corresponda realmente a lo que usted hace, no a lo que desea hacer

o considera deseable hacer. Algunas preguntas pueden no responder a su situación. Si no tiene secretaria, o colaboradores, la pregunta 12 no tiene razón de ser: en ese caso, anote «S.A.».

1. sí, siempre
2. habitualmente, la mayoría de las veces
3. a veces
4. rara vez
5. no, nunca

S.A. sin objeto

1. ¿Ha elaborado de forma clara una lista de objetivos a alcanzar, y por escrito?
2. ¿Ha anotado la utilización de su tiempo con respecto a sus diversas actividades en el año pasado?
3. ¿Anota usted cada día sus objetivos y sus prioridades de la jornada?
4. ¿Analiza usted cada día, con su secretaria y sus colaboradores, los objetivos, las prioridades del día?
5. ¿Hace usted, al finalizar la jornada, un balance entre el trabajo proyectado y el trabajo realizado?
6. ¿Consigue usted estar en disposición de realizar tareas que requieren tiempo y tranquilidad, tareas que no pueden ser interrumpidas?
7. ¿Ha conseguido usted tratar y eliminar ciertas dificultades que se repiten frecuente y periódicamente?
8. ¿Se niega usted a responder a las comunicaciones telefónicas que se presentan cuando está reunido con algún visitante, tanto si son ajenos a su departamento, a su empresa, como si no?
9. ¿Elabora usted una planificación y un programa de actividades sobre la base de una semana?
10. ¿Utiliza usted los tiempos de transporte, de desplazamiento de forma productiva y eficaz?
11. ¿Delega todo lo posible en sus colaboradores?
12. ¿Se previene usted contra los intentos de sus colaboradores de librarse de algunas de sus tareas, de delegar sus decisiones en usted mismo?
13. ¿Usa los servicios que puede prestarle su secretaria tanto como resulta posible?
14. ¿Se toma usted, todos los días, unos instantes de reflexión sobre los trabajos que realiza, que concluye o que emprende?
15. ¿Ha ahorrado algún «cometiempo», alguna «actividad cronófaga», lo ha suprimido?
16. ¿Se siente dueño de la situación, de su tiempo, de sus actividades profesionales?

17. ¿Su despacho está cuidadosamente organizado sin desorden de ninguna clase?
18. ¿Puede hacer frente fácilmente a situaciones intensas (tensiones, ansiedad, estrés) y dominarlas?
19. ¿Se ha librado usted de los ladrones de tiempo, de los «time wasters», en las reuniones?
20. ¿Ha aprendido a desmontar, a dominar, su tendencia a dejar para más adelante lo que se puede hacer el mismo día?
21. ¿Analiza usted los trabajos que tiene que realizar en función de su importancia y de su grado de urgencia y define un orden de prioridades?
22. ¿Puede suprimir al instante cualquier documento o cualquier papel de su despacho?
23. ¿Ha trabajado con los miembros de su equipo en mejorar la organización de las actividades de cada uno y en gestionarlas mejor?
24. ¿Resiste usted a la tentación de implicarse en los trabajos de sus colaboradores o en los de sus colegas?
25. ¿Se organiza de forma que nadie pierda el tiempo esperándole?
26. ¿Contiene usted sus deseos de hacer el trabajo de los demás so pretexto de que las cosas no van lo bastante deprisa o de que no están lo suficientemente bien hechas?
27. ¿Duda usted en interrumpir a sus colaboradores, a sus colegas, salvo cuando, por supuesto, su intervención es importante y urgente?
28. ¿Evita acumular los trabajos antes de que aparezca el pánico?
29. ¿Termina usted los trabajos que tiene que tratar dentro de los plazos que se había fijado?
30. ¿Está en condiciones de identificar los puntos delicados de su actividad y los puntos fuertes que colaboran en los resultados?
31. ¿Los textos que redacta (notas, informes...) son concisos, precisos, y están escritos para ser leídos?
32. ¿Ha tomado la precaución de reducir la cantidad de documentos producidos, de documentos archivados y/o el tiempo consumido en el tratamiento de dichos documentos?
33. ¿Tiene sobre su escritorio solamente documentos de menos de una semana?
34. ¿Controla efectiva y eficazmente las interrupciones, los imprevistos, antes de que ellos ganen por la mano a su tiempo y a sus actividades?
35. ¿Se siente usted mejor organizado y más productivo que hace seis años?
36. ¿Está al día en sus lecturas profesionales?
37. ¿Consigue usted no llevar trabajo a casa por la tarde o el fin de semana?

38. ¿Sabe decir «no» cuando es necesario?
39. ¿Dedica usted el tiempo suficiente a formar y a preparar a sus colaboradores?
40. ¿Dedica el tiempo suficiente a su propia formación?
41. ¿Se siente preparado para otras actividades aparte de las profesionales?

Haga el total de las notas que ha concedido.
Su total:

Cuánto más bajo sea su total —preferentemente inferior a 80—, mejores son la organización y gestión de su tiempo y actividades.

Este cuestionario muestra sus tendencias y debe utilizarlo como un instrumento para medir la temperatura de su evolución y de sus progresos.

Identifique y subraye esas tendencias. ¡Trabaje sobre ellas, ejerza su vigilancia, vigílelas de cerca!

Este cuestionario no participa de la ley del todo o nada. Es una muestra de la posibilidad que tiene de perfeccionarse, de domesticar su tiempo interno, su «tiempo salvaje», para eliminar los estreses y hacerlos surgir en tono de acción positiva.

«La programación del tiempo es una técnica que se aprende como la conducción de un vehículo.» (Lakein)

Pero, ¡sin marcha atrás!

SEGUNDA PARTE

PERFECCIONAR SU
O SUS MÉTODOS DE TRABAJO



CAPÍTULO 8

FUNCIÓN, MISIONES Y REPARTO DE ACTIVIDADES

De la exploración de los «órganos-obstáculos»

Aquí va usted a explorar la realidad de su trabajo, tal y como lo vive en su mundo cotidiano, con los obstáculos que se encuentra y los proyectos que tiene en perspectiva.

La reflexión que le proponemos llevar a cabo pretende tratar los siguientes puntos:

—¿Qué expectativas se tienen con respecto a mí?
—¿Cuáles son actualmente mis actividades?
—¿En qué direcciones debo desplegar mis esfuerzos y cuáles son los objetivos que debo alcanzar?
—¿Qué puntos de referencia, qué topes debo fijarme?
—¿Cuál es la realidad de la organización de mis actividades, de mi organización con respecto a los objetivos que me son asignados?

Anote, en primer lugar, las respuestas que tenga que dar a las anteriores preguntas:

—¿Cuál es su situación dentro de la estructura (la unidad, sección, departamento)?

Haga un esquema (un organigrama) precisando su estatuto, su posición jerárquica y sus relaciones funcionales con los interlocutores externos a su unidad.

—¿Quién le controla a usted? ¿Según qué modalidades? ¿Con qué frecuencia?

—¿Cuál es su margen de autonomía (definiendo los límites a su acción)?

—¿Qué finalidades (la misión, los objetivos generales) tiene su función?

—¿Cuáles son los objetivos concretos y cuantificados?

—¿De qué medios dispone para ejercer su función (materiales, humanos)?

—¿A qué tipos de incidentes críticos (imprevistos, problemas excepcionales) tiene que enfrentarse en el desarrollo de su función? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué respuestas aporta?

Si se desea comprender una tarea dentro de la empresa, cualquiera que sea su naturaleza, hay que saber lo qué se hace, cómo se hace y porqué se hace, y sabiendo en todo momento que lo imprevisible siempre puede ser nuestro compañero de elección.

«Yo veo lo mejor que se puede hacer, pero hago lo peor.»

SAN AGUSTÍN

De la descripción de las propias actividades

La descripción de las actividades a las que usted se dedica en realidad, y no la de aquéllas a las que desearía dedicarse o piensa que sería bueno dedicarse, es indispensable. Sólo así podrá tener los conocimientos y las informaciones de base a partir de las cuales le será posible emprender una acción sobre su organización personal y, por qué no, pensar en modificaciones dentro de la organización de su departamento.

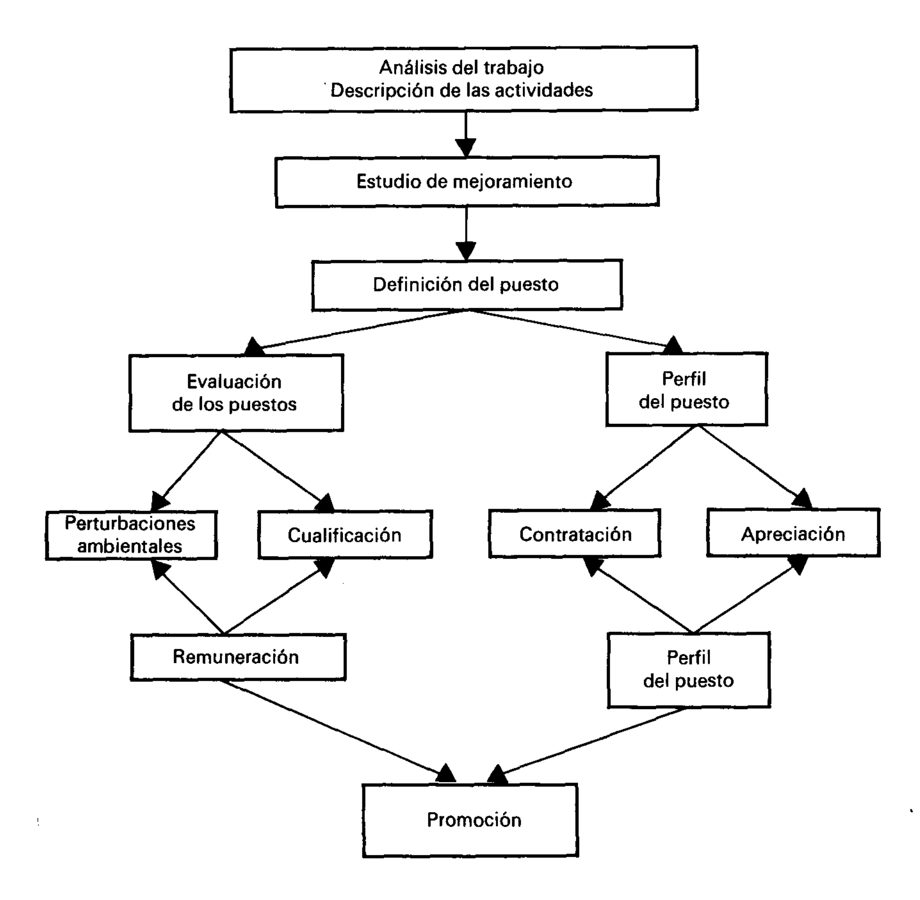
Esta descripción es una visualización de lo existente, una fotografía, una instantánea —la realidad del momento—, que no debe, sobre todo, permanecer estática.

Permite la aplicación de una política de gestión del personal más afinada y más cercana a la realidad del terreno. En ese caso, el conjunto de las actividades de la empresa se describen y se analizan después por puestos mediante un instrumento normalizado, un organigrama que da una visión homogénea, independiente de las personas que lo han utilizado.

La descripción de empleo como método y técnica tiene por finalidad describir de forma completa y significativa lo que se realiza en cada lugar donde haya una persona asalariada de la empresa.

La utilización de la descripción de empleo dentro del marco de una gestión dinámica del personal es múltiple:

— establecer las definiciones de los puestos, precisando lo que cada uno debe hacer, los límites de las responsabilidades y, eventualmente, del poder de decisión que se le otorga;
— determinar las exigencias de cada puesto, así como los criterios de contratación;
— precisar el contenido de las acciones de formación y de perfeccionamiento y diseñar las líneas de promoción;
— garantizar el pleno empleo del personal concediendo a cada individuo el puesto que corresponde a su cualificación;
— seleccionar los aspectos a partir de los que se podrá apreciar el valor profesional de cada uno;
— definir, por último, los criterios de remuneración a partir de una evaluación de los empleos, establecer la jerarquía de dichas remuneraciones.



La descripción de empleo es también un medio para los cuadros de conocer mejor las atribuciones de sus colaboradores, de considerarlas bajo el punto de vista del análisis y de la observación reflexionada de los hechos.

Permite igualmente al superior jerárquico y al colaborador definir mejor las relaciones y las fronteras existentes entre sus respectivas atribuciones, partiendo de un acuerdo sobre los términos pasados por el tamiz de un análisis realizado a nivel de la empresa.

La descripción de actividades requiere el empleo constante del método analítico, es decir, la división del trabajo en sus diversos elementos, de forma que, tras el análisis, sea posible describir integralmente el puesto analizado y, por consiguiente, como nosotros acabamos de hacer, comprender bien:

- los objetivos;
- el puesto dentro del conjunto de la estructura;
- el desarrollo lógico de las sucesivas operaciones;
- los medios utilizados;
- las condiciones fisiológicas y físicas.

El puesto de trabajo debe filmarse desde todos los puntos de vista.

Este método se basa en la asimilación de cualquier función a un lugar de intercambio de informaciones. Esta asimilación permite comparar entre sí puestos de contenidos diferentes (técnicos, administrativos, comerciales) mediante el uso de un lenguaje común a todas las funciones.

El modelo de la información distingue tres etapas:



En efecto, una tarea que se ha de realizar, de la naturaleza que sea y dentro de cualquier clase de contexto, ya se trate de rellenar un impreso, de hacer una cuenta, de negociar el mantenimiento de un edificio, de definir la estrategia de una empresa, se reduce siempre a:

- una recogida de informaciones que responda a la pregunta: qué deberíamos hacer y a qué nivel de experiencia (datos previos) se ha recogido la información;

— un tratamiento de estas informaciones: cómo debemos utilizarlas;
— una emisión de nuevas informaciones: qué debemos obtener y a qué nivel de resultados (a posteriori) ha llevado la información.

Todas las tareas realizadas suponen que quien las ha ejecutado había recibido la orden de hacerlo y que, antes de pasar a la acción, ha reflexionado sobre lo que iba a hacer.

Partiendo de este esquema de la información, la descripción de actividades mejora afinándola y detallándola según los 6 criterios siguientes:

— La recepción de las informaciones iniciales: previas a la realización de una tarea, están más o menos elaboradas, más o menos completas (órdenes, instrucciones, directrices...).
— La búsqueda de informaciones complementarias: dado que las informaciones iniciales rara vez son operacionales hay que cotejarlas con otras, seleccionarlas, jerarquizarlas, con miras a traducirlas en términos operacionales.
— La aplicación de esquemas de referencias: esto es, el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos internos o externos a la empresa necesarios para realizar las tareas del puesto de trabajo.
— La elaboración del plan de trabajo: una vez comprendidas y aprovechadas las informaciones gracias a los esquemas de referencia, conviene entonces planificar su tratamiento organizando los medios y las modalidades necesarias. Es el paso del tratamiento a la acción.
— La realización del trabajo: el plan elaborado precedentemente podría realizarse en ausencia de quien lo ha montado si no hubiera imponderables. Este criterio permite determinar los controles y las modificaciones que hay que poner en práctica y calcular los ajustes necesarios más o menos numerosos, complejos y prioritarios.
— Los circuitos de comunicación, finalmente, sañalan la comunicación a los demás de las informaciones, así como la naturaleza de las relaciones que la actividad del puesto hace necesarias (transmitir una información, convencer a su interlocutor, animar un equipo...).

Estimar provisionalmente y comprobar después el reparto de las propias actividades en el tiempo

El tiempo en el que estamos inmersos es la vida misma y escapa, naturalmente, en lo esencial a nuestra conciencia y a nuestra voluntad. Nuestra visión del tiempo es una visión apolínea aplicada a un transcurso dionisíaco de las cosas. Parece como si tratáramos un tiempo bruto para transformarlo en tiempo neto, con todas las «pérdidas de peso» que implican estos términos.

La percepción del tiempo que pasa y la estimación de los segmentos que de él podemos recordar para tal o cual tipo de actividades son condiciones previas para una observación atinada, tipológica y topológica de nuestras jornadas de trabajo.

Nuestro trabajo en la empresa, cualesquiera que sean las esferas de actividad, representa una energía que puede distribuirse según los siguientes ejes (según Ichak Adizes):

— P para producir
— A para administrar
— E para emprender
— I para integrar.

Es esta una investigación en todas las direcciones en las que encontramos el funcionamiento del pueblo galo popularizado por Goscinny y Uderzo en sus historietas. La distribución de los personajes cubre asombrosamente todas las prerrogativas de cualquier grupo humano, del que la empresa es un ejemplo privilegiado:

Obelix es tallador de menhires, comprometido con la producción.

Abraracourcix, también llamado Majestix, es el jefe del pueblo, viejo guerrero, detentor y *administrador* de la soberanía institucional.

Asterix es el luchador, el cabecilla, el hombre de acción, animado por el espíritu de *empresa.*

Panoramix y Assurancetourix, druida y bardo respectivamente, reúnen y movilizan a las masas mediante una estimulación «mágica» de las motivaciones y la celebración «poética» de las grandes gestas. Permiten la concienciación y la participación colectiva, la *integración* que prefigura lo que será la cultura de empresa.

¿Cómo se sitúa usted con respecto a estos distintos ejes, estos diferentes componentes? ¿Cómo se identifica con relación a estos distintos personajes?

Elabore su ecuación personal asignando un valor a cada eje, del más representativo al menos representativo, de la manera siguiente: letra mayúscula (P,A,E,I) para una presencia fuerte en su actividad, a continuación una letra minúscula (p,a,e,i) para una presencia moderada y, después, un asterisco como factor de una letra minúscula [*(p),*(a),*(e),*(i)] para una presencia desdeñable.

He aquí algunos ejemplos de lo que podría ser su ecuación personal:

— Si es usted vendedor de maquinas-herramientas, que trabaja solo, con dinamismo, y está con frecuencia sobre el terreno: P a E*(i).
— Si es director de una gestoría de seguros y dedica su esfuerzo a la dirección administrativa, a impulsar nuevos productos y a motivar a sus equipos: *(p) A E I.

—Si es grafista en una agencia de publicidad, creativo y solitario, orientado hacia las realizaciones plásticas, rebosante de imaginación: P*(a) E*(i).

Anote su ecuación:

Antes de cuantificar, había que definir. Esto es algo ya hecho con su ecuación. Ahora, si desea continuar esta reflexión con una observación más objetiva, con una relación detallada del tiempo, conviene que anote lo que emprende cada día y en qué momento preciso a lo largo de una semana al menos, sin olvidarse de contar el número de horas pasadas en reuniones, discusiones con sus colegas, desplazamientos, redactando correspondencia ... Se encontrará, sin duda, con sorpresas al totalizar por puesto y al globalizar el reparto de sus diversas tareas.

Pero, antes, va a construir un cuadro que contenga 6 columnas de la siguiente manera:

1.ª columna: Haga la lista de las principales actividades de su puesto de trabajo. La actividad, que abarca todo lo que usted hace para realizar una misión determinada entre otras, se divide en varias tareas. Asigne a cada una de ellas una letra o un número.

2.ª columna: Evalúe en porcentaje el peso que usted concede actualmente a cada una de dichas actividades en su horario.

3.ª columna: Precise el orden de importancia que representa para usted lo que está en juego en cada actividad, utilizando el siguiente baremo:

A-vital, esencial, fundamental, indispensable, imperativo;
B-primordial, necesario, muy importante;
C-importante, muy útil;
D-secundario, accesorio.

4.ª columna: Sitúe, por el orden de importancia de cada actividad, el porcentaje de tiempo que le parece deseable dedicar a cada una en su programa de trabajo.

5.ª columna: Evalúe, en términos de acción que se ha de emprender, las previsibles conclusiones tras la lectura de la diferencia entre el tiempo estimado y el tiempo deseable.

6.ª columna: Cuando haya elaborado una hoja de tiempo sobre un período de al menos una semana y analizado el reparto como probado de las diversas actividades, compárelo, por una parte, con su estimación y, por otra, evalúe las consecuencias de la supresión, de la modificación, del desarrollo, etc., de algunas de esas actividades calculando la diferencia entre el tiempo efectivamente pasado y el tiempo deseable.

Entonces, usted podrá elaborar un cuadro de análisis inspirándose en el que aparece a continuación, utilizando un cuaderno de anotaciones acompañado de un clasificador de fichas de análisis recapitulativas:

I. Hoja de relación detallada del tiempo

Es importante aquí ser meticuloso con las anotaciones y efectuarlas a medida que aparezca tal o cual tarea nueva, anotando con precisión el principio y el final de cada tarea y no omitiendo nada de lo realizado, concluido o interrumpido.

Las tareas que se han de tener en consideración, sin que esta lista sea limitativa, pueden ser las siguientes:

Planificación
Teléfono
Lectura de la correspondencia
Redacción de la correspondencia
Contactos internos
Contactos externos
Transportes y desplazamientos
Trabajo con carpetas y documentos
Trabajo sobre proyectos en curso
Reflexión y preparación de futuras acciones...

Hay que señalar que siempre resulta posible trasladar este tipo de listas a las actividades de la vida personal y familiar.

Hora	Duración	Tareas	Previstos / Imprevistos	Designación de la actividad

II. Ficha recapitulativa por tipo de actividades

analizar sobre una semana o sobre un mes

Designación de la actividad	Tareas	Duración	Reparto (número de sesiones de trabajo)	%	Notas y observaciones (previstos o imprevistos)
Total				100 %	

III.	Ficha recapitulativa por tipo de tareas		
Tareas	Duración	%	Número de horas por actividad
Total		100 %	

Retomando los diferentes puntos abordados, ¿qué desea usted cambiar, suprimir, perfeccionar... y cómo?

Con la ayuda de estas anotaciones está en condiciones de construir las bases de un plan de acción. Estas observaciones permiten saber realmente cómo transcurre el tiempo y es importante efectuarlas regularmente y de forma objetiva. ¡Lo que no siempre es fácil!

Saber cómo y en qué transcurre nuestro tiempo es saber también qué momentos tenemos a nuestra disposición a lo largo del día. Es, también, ser capaz de identificar las zonas hacia las que debemos dirigir nuestros esfuerzos: favorecer los momentos de concentración, elaborar una planificación y seguirla, preparar tanto las reuniones en las que participamos como las que animamos, suprimir las tareas o las actividades que se han revelado inútiles, delegar en nuestros colaboradores...



Capítulo 9

NEGOCIAR LAS SITUACIONES Y GESTIONAR SUS ACTIVIDADES PROFESIONALES

Negociar una interrupción, planificar un estudio, gestionar un proyecto, responder a una urgencia...

Usted se encuentra cada día, con numerosas situaciones que afronta a su manera. He aquí algunas de ellas. Métase en la piel del personaje y conviértase tanto en responsable de un departamento como en miembro del equipo. Y señale la propuesta que le parezca más cercana a lo que usted haría.

Este cuestionario plantea situaciones concretas. Al recordarle circunstancias con las que sin duda se habrá enfrentado en la empresa, le permitirá definir su «relación con el tiempo» dentro de una perspectiva de eficacia organizativa y emprendedora y de gestión óptima no sólo de su tiempo, sino del de los demás.

Talleyrand decía: «Desconfíe del primer impulso: ¡es el bueno!» Deje, pues, hablar a su reactividad. Sus reacciones al evento —en este caso, a las dieciocho situaciones propuestas— van a repartirse en cinco registros, A, B, C, D, E, como indica el cuadro de resultados que sigue al cuestionario.

Constatar

En una primera utilización, usted señalará la propuesta que más corresponda a su comportamiento espontáneo y cotidiano.

Proyectar

En una segunda utilización, deberá buscar las propuestas que le parezcan más pertinentes y más eficaces en tales situaciones.

1. Hasta usted llegan frecuentemente publicaciones técnicas o especializadas —diaria o semanalmente—, o se las ofrece a discreción el servicio de documentación. ¿Puede hacerse la lectura de estas revistas, artículos, obras profesionales, durante las horas de trabajo?

 11. Esta lectura es necesaria para informarse de las últimas novedades, para estar al día sobre los gustos del momento, pero el tiempo que se dedique a ello debe reducirse al máximo. Nunca más de 4 a 6 horas al mes.
 12. ¡Todo eso son bobadas! Yo tengo otras muchas cosas que hacer. Se espera algo más de mí que el conocimiento de simples informaciones.
 13. ¡Depende! Dedico tiempo a la lectura de semanarios o revistas profesionales cuando mi programa de trabajo no está demasiado recargado.
 14. Esta lectura supone una ocasión para actualizar los propios conocimientos, para comprender mejor la evolución y el desarrollo de las técnicas, de los productos y de los futuros mercados. ¡Creo que todo esto se merece un mínimo de tres horas por semana!
 15. Esta lectura tiene muy poca utilidad, ya que los textos son muy difusos o sólo sirven para rellenar páginas. Cuando el autor tiene estilo, la cosa puede resultar agradable... Pero, en ese caso, hay que considerarlo como una actividad para los momentos de ocio y de asueto exclusivamente.

2. La reunión está en su pleno apogeo. O está alicaída. En todo caso, me encuentro en una reunión en otro edificio de la empresa. Como participante o como animador, ¡eso es lo de menos! Alguien, que no conozco, viene a buscarme porque me llaman por teléfono.

 21. Pido que se tome nota del mensaje y de las coordenadas de la persona que llama, pidiéndole que precise los momentos en los que se puede contactar con ella. Lo haré posteriormente.
 22. Acudo y le hago notar a la persona que ha venido a buscarme que no ha tomado el mensaje lo suficientemente preciso. Además, ¿cómo se ha permitido juzgar la urgencia? Respondo

abreviando la comunicación. Mi interlocutor puede comprender perfectamente que estoy en una reunión y que no estoy disponible para profundizar en el tema. Ya se le llamará.

23. Me ausento para responder. Tras conocer los motivos de su llamada, propongo a mi interlocutor una cita por teléfono o en persona para tratar la «urgencia».
24. La llamada debe de ser urgente. Y, de todos modos, toda llamada merece respuesta. Por ello, tras disculparme ante los demás participantes, voy a responder y me tomo el tiempo necesario para resolver el problema.
25. En una reunión, no se debe nunca ser molestado. ¡Es algo que no se debe hacer! No atiendo a la llamada y, después de la reunión, hablaré con la persona en cuestión para que esto no vuelva a suceder.

3. ¡Cambio de programa! Un colega viene a comunicarme la noticia. En efecto, la decisión que se acaba de tomar en su sección, modifica el desarrollo del plan de realización de una de las actividades —aún no puesta en práctica— del departamento que yo dirijo.

31. De nada sirve correr. De nada sirve precipitarse. Esperemos primero las consignas escritas. Bien podría producirse todavía otro cambio. ¡Una contraorden puede ocultar otra!
32. Tomo nota y efectúo las modificaciones necesarias. Informo de ello a mis colaboradores y doy nuevas instrucciones.
33. ¡Que por eso no quede! Voy a informarme al sector interesado y a examinar las consecuencias que esta decisión puede tener sobre los distintos departamentos, entre ellos el mío. Entonces tomaré la decisión que proceda.
34. Palabras, palabras. Procedamos según lo previsto. No vamos ahora a ponerlo todo en cuestión. Yo me atengo a lo decidido.
35. Preparemos el terreno. La confirmación no puede tardar. Emprendo una reflexión sobre los arreglos y las modificaciones óptimas para contribuir al éxito de la actividad en cuestión.

4. Uno de mis colaboradores tiene dificultades con una tarea que le he confiado y que, sin embargo, entra en el ámbito de su responsabilidad. Principio de Peter. ¿Habrá alcanzado su nivel de incompetencia? ¿Triste comprobación o comprobación amistosa? ¿Me habré equivocado al apreciar sus potencialidades, al evaluar su competencia?

41. De nada sirve dar largas al asunto. No se puede perder más tiempo y desperdiciar más energía. Me pongo a ello, me aplico a la faena y concluyo el trabajo iniciado.

42. ¡Otro colaborador al que hay que llevar de la mano! ¡Que obstaculiza el avance de mi trabajo y no quiere adaptarse realmente a nuestra forma de trabajar! ¡Otra carga más!
43. Le dejo enfrentarse a la dificultad, avanzar paso a paso, titubear. Los ensayos y los errores son una buena escuela. Después, repaso con él las imperfecciones, los puntos que hay que precisar. Me preocupo por el desarrollo de sus potencialidades y la mejora de su competencia.
44. ¡Lo que hace falta es un método riguroso! Realizo un esquema, elaboro un método y le indico cómo seguirlo para realizar con facilidad la tarea confiada. Una guía vale más que un largo discurso.
45. ¡Ya se ha liado! ¿No necesitará una ayuda para proseguir con esta actividad? Analizo con él las dificultades que encuentra: elaboramos juntos el método a utilizar y decidimos las diversas etapas de seguimiento del trabajo. De este modo, le dejo realizar dicha tarea estimulando su reflexión y sus iniciativas.

5. Acostarse tarde, levantarse temprano. La jornada termina. La jornada comienza. Poco importa que sea o no madrugador. Usted ha enumerado ya las diversas actividades que se han de realizar y ha fijado las actividades prioritarias para el día siguiente, para hoy. ¿Cómo procede usted? ¿Cómo planifica sus actividades para esta jornada?

51. En cabeza predominan las actividades arduas y devoradoras de tiempo. Es mejor librarse de ellas en primer lugar.
52. Para empezar, los aperitivos. Con objeto de irse entrenando, de calentarse. Las actividades de corta duración y fáciles de realizar, una vez efectuadas, dejan un lugar preferente a las que necesitan más concentración y disponibilidad.
53. Yo prefiero no elaborar ninguna planificación. De todas formas, las cosas vienen de todas partes, y no me es posible programar. Yo afronto múltiples actividades.
54. No tengo una clasificación particular de mis actividades. Voy mezclándolas según el humor que tenga ese día —o esa noche— y me voy creando una reserva de pequeñas actividades para tapar los «huecos» y matar los tiempos muertos.
55. El «jogging» matutino consiste más bien en un entrenamiento prolongado. Las actividades pesadas en tiempo pero ligeras en dificultades deben eliminarse en primer lugar.

6. Situación nueva. De todas partes, llega trabajo. Repentinamente. ¿A qué dedicarse? ¿Cómo hacer frente a esta invasión? El horizonte está oscuro.

61. Es preferible recurrir al exterior antes que acumular trabajo desmesuradamente. Contrato personal interino, subcontrato o paso trabajo a otros departamentos.
62. ¡Hay que arrimar el hombro y hacer un esfuerzo! Nuestro equipo ya ha pasado por situaciones parecidas y yo me pongo decididamente a la labor para animar a mis colaboradores.
63. Empiezo por buscar las causas, el origen de esta desafortunada situación con miras a solucionarla lo más rápidamente posible. Lo primero que hay que atacar son las causas.
64. La jerarquía apenas es consciente de nuestra carga de trabajo. Por ese motivo, elaboro un cuadro de la situación y negocio con ella los plazos pero, sobre todo, una reconsideración de las prioridades.
65. Situación nueva, desde luego, pero pasajera: las aguas volverán a su cauce por sí solas. Todo se arreglará.

7. Los documentos, los informes, las notas de servicio, las revistas, están continuamente molestándome ¿Archivar, sèleccionar, ordenar o desechar?

71. Es una lata, pero a veces resulta agradable poner un poco de orden en este montón. Me sorprende que me guste hacerlo. Yo mismo los ordeno.
72. Confío a mi secretaria todo el trabajo de clasificación. Cuando necesito un informe o un documento, se lo pido. Si no, consulto la lista que ella ha elaborado.
73. Prefiero la clasificación vertical. Me parece inútil tener el despacho atestado de documentos que seguro que nadie va a releer y de informes que, además, se pueden encontrar en otros departamentos.
74. La secretaria se encarga de la mayor parte. Lo principal se lo dejo a ella. El resto constituye mi documentación depurada y selectiva. Envío a mis colegas o a mis colaboradores lo que me parece interesante.
75. Siempre resulta interesante tener una buena documentación a mano. Siempre puede servir para algo. Yo conservo esos documentos pensando en las oportunidades de consultarlos.

8. Un año con otro. Nada de precipitación y nada de sorpresas, ni de interferencias. El programa de trabajo que me había fijado era realista. Una de las tareas que tengo que realizar —en este caso, un estudio puntual—, requiere mi disponibilidad, toda mi atención y concentración y ... tiempo.

81. Para reflexionar sosegadamente, para profundizar en los datos del problema, me llevo la carpeta a casa. Sólo en un ambiente tranquilo —sobre todo, no en el lugar de trabajo, demasiado agitado— puedo examinar seriamente una documentación.
82. Antes de poner manos a la obra, estudio la posibilidad de utilizar otras competencias y de repartir los trabajos. Asocio, pues, a colaboradores y colegas. Se trabaja más rápido en equipo. Me reservo la coordinación, la supervisión, la síntesis y las recomendaciones. Esto me libera del trabajo de búsqueda, que es un gran devorador de tiempo.
83. Mis espacios de tiempo libre son, por desgracia, muy escasos. No puedo efectuar ese trabajo más que de forma dispersa y ello me llevará tiempo.
84. Me impongo una duración de realización reducida y reparto el trabajo entre mis momentos libres. Trabajar a pequeñas dosis me permite realizarlo mejor y, sobre todo, captar y comprender mejor los diversos elementos del estudio y lo que le motiva.
85. Son necesarias varias etapas. Planifico momentos de trabajo espaciados en el tiempo, pero lo suficientemente amplios, y me fijo un plazo final y plazos intermedios. Es importante estar bien organizado.

9. ¡Horas de balance! ¡Horas prospectivas! Las modificaciones que hay que aportar a las actividades son muy numerosas. Lo que me lleva a reflexionar sobre la organización del departamento y a intentar mejorarla.

91. «Silencio, se rueda.» Me aislo para reflexionar tranquilamente en la cuestión, preocupándome de planificar de antemano esos momentos de disponibilidad total.
92. Lo mejor seguramente es meter a todo el equipo en el asunto: cada uno podrá aportar sus sugerencias de mejora, sus propuestas. En grupo, siempre se es más creativo.
93. De nada sirve soñar despierto. Las modificaciones son tan frecuentes que no merece la pena molestarse. En la oficina, mi máxima preocupación es estar lo más disponible posible para los demás. Las reflexiones se pueden hacer en casa.
94. Antes de introducir una nueva organización, me encargo de que los miembros del equipo y yo mismo preparemos nuestra reflexión con nuevas experiencias. A continuación, trabajaremos juntos sobre las modificaciones y las mejoras que se puedan proyectar en nuestro departamento.

95. Tengo en cuenta las modificaciones impuestas por el exterior a medida que van apareciendo. No espero, ni siquiera cuando no hay ningún motivo para apresurarse.

10. Pedidos imprevistos, pero bienvenidos, llegan de todas partes. Esto se va a notar en los resultados del departamento. No obstante, ello no incluye las dificultades. No es posible contratar ni subcontratar a breve plazo.

101. Bien. La planificación se puede modificar. Todo lo que hay que hacer es tratar, privilegiar, las urgencias intentando solucionarlas lo más rápidamente posible, sin perder de vista los trabajos a medio y a largo plazo. Modifico, pues, el orden de prioridades y dejo para más adelante lo que puede esperar.
102. De nada sirve trastocar toda mi programación. No modifico para nada la marcha de las operaciones en curso y prosigo con mis trabajos de prospección aunque éstos sean a medio plazo. La misión de nuestro departamento es la de recibir y tratar los pedidos, y el trabajo sigue su curso.
103. Horas extras, ¡eso es lo que significa! Y, además, yo mismo empiezo a trabajar a marchas forzadas y pido a mis colaboradores que pongan toda la carne en el asador y den preferencia a lo urgente.
104. Muy bien. Procedo con los medios de que dispongo y recurro al servicio de intervención interna, que puede movilizarse a petición. En nuestra empresa, hemos previsto lo imprevisible: los pedidos siempre son bienvenidos y si hay un tiroteo, tenemos el personal de reserva para afrontarlo.
105. ¿Imprevistos, los pedidos? ¿Bromea o qué? Por supuesto, nuestros planes de volumen de trabajo no son homogéneos a lo largo del año. Cuando se acumulan los pedidos, los solucionamos según el plan «Cime», que nos hemos encargado de elaborar en los ratos libres. Así, los servicios no sufrirán perturbaciones demasiado importantes y las lanzas se volverán cañas.

11. Todos los días llegan cartas dirigidas a la unidad de la que soy responsable. ¿Qué ocurre con la correspondencia una vez que ésta llega a su departamento?

111. La secretaria examina la correspondencia y la distribuye a los destinatarios. Se encarga de expedir las respuestas elaboradas por los colaboradores del equipo. Estos vendrán a consultarme y a informarme si lo estiman necesario.

112. Yo mismo examino la correspondencia y aporto las respuestas, ya que mis colaboradores no son competentes para hacerlo.
113. Me entero de todo lo que llega a mi departamento, a excepción de lo que sea «personal». Reparto el tratamiento de esa correspondencia y releo, después del tratamiento, las respuestas que mis colaboradores han aportado.
114. Cada uno debe hacerse cargo de la correspondencia que recibe y encauzar la que no vaya destinada a él o la que no esté en condiciones de tratar. Sólo deseo que se me informe de lo problemático o de lo importante. Si se presenta un problema, ya lo solucionaremos a su debido tiempo. A cada cual su papel. A cada cual el tratar lo que le concierne y entra en el ámbito de su responsabilidad.
115. Para repartir el correo, ya está la secretaria. Eso forma parte de sus atribuciones. Sólo me remite lo que me concierne.

12. No hay respuesta al otro lado de la línea. El timbre suena desesperadamente. El interlocutor con el que quiero ponerme en contacto parece que no está en su despacho. Y es urgente.

121. Cuelgo el aparato, insatisfecho, y anoto volverle a llamar más tarde.
122. Envío al lugar a un colaborador que esté al corriente del asunto en cuestión. O envío una telecopia o un telegrama si mi interlocutor se encuentra a gran distancia.
123. No llamo sin arreglármelas antes para dejar mis coordenadas y el objeto de mi llamada a una persona próxima a mi interlocutor, precisando bien que deseo que me llame en cuanto le sea posible.
124. No desisto. Llamo «a ráfagas» hasta que consigo ponerme en contacto con mi interlocutor.
125. Si no me ha respondido nadie, pregunto a la secretaria o a uno de los colegas de la persona con la que deseo hablar sobre los lugares y momentos en los que eso es posible.

13. La secretaria está ausente y resulta imposible localizarla antes de una semana. Necesito un documento y hubiera preferido encargarle su búsqueda.

131. Colaboradores de un departamento, usuarios de una documentación común, todos nos encargamos de la organización de los archivos. El papel de la secretaria es el de cuidar de que esta organización se respete. Ella no está, entonces, se lo pide a un colaborador.

132. A fin de poder encontrar en cualquier momento un informe o un documento, debo conocer perfectamente la organización de la secretaría y tenerla bajo control. Esto permite una mayor autonomía.
133. Esto puede esperar hasta que vuelva. Después de todo, el nivel de urgencia no es como para alarmarse.
134. La llamo por teléfono a su lugar de vacaciones para que me oriente y me ayude a encontrar el documento.
135. Cada cual debe tener su propia organización. La misión de archivar documentos está centralizada por la secretaria. Pero yo, paralelamente, me he construido mi propio sistema y carpetas personales.

14. Incidente en el trayecto. Descubro que ha surgido un incidente en mi departamento, que se ha tratado una operación incorrectamente. Las consecuencias pueden ser nefastas y repercutir en cadena, agravándose, sobre los trabajos posteriores de otros departamentos. Estos incidentes son, por desgracia, frecuentes, pero son nuestro sino de cada día.

141. Advierto inmediatamente a los departamentos afectados. Es preferible limitar los daños antes de que sea demasiado tarde.
142. Una entrevista es mejor que una breve información. Me persono en el lugar y me tomo todo el tiempo necesario para explicárselo todo.
143. Es preferible no armar revuelo. Me dedico activamente a remediarlo y a evitar que se vuelvan a repetir estos nefastos errores y sus repercusiones en cadena.
144. Por frecuentes que resulten, ¿son inevitables estos incidentes? Voy a tener que analizar este problema más de cerca. Puede que sea necesaria una auditoría.
145. Alto en el camino. Breve reflexión. Analizo globalmente la situación y preparo la información, mínima pero suficiente, que voy a comunicarles por teléfono. Les llamo en el momento en que creo que me pueden atender.

15. Le faltan todavía más de dos horas para terminar el informe anual de actividad. Para colmo, uno de sus colegas o colaboradores le acaba de anunciar la visita de uno de sus mejores clientes. Desea entrevistarse con usted, y está esperando.

151. Voy a ir a saludarle personalmente, pero sólo para decirle que es absolutamente necesario posponer la entrevista que desea.

152. Le recibo inmediatamente, con la mejor de mis sonrisas, y le dedico todo el tiempo necesario. En nuestra casa, el cliente es rey.
153. Estoy demasiado ocupado. Pero, si desea una cita para otro día... A no ser que mi colega o mi colaborador pueda satisfacer su demanda.
154. ¡Que no me molesten! ¡Que alguno de mis colegas se haga cargo del problema!
155. Hago que se le presenten mis disculpas. Mi cliente puede comprender mi indisponibilidad. Le pido a mi colega o a mi colaborador que le reciba y satisfaga su demanda en la medida en que eso sea posible sin mi participación. Siempre es posible una entrevista ulterior.

16. La reunión en la que participo se está prolongando y está lejos de alcanzar los objetivos fijados. El problema a tratar es más peliagudo de lo que en un principio se había podido pensar. El «timing» es imposible de respetar.

161. El problema es importante. Propongo que continúe la reunión y que concluya de noche, si es necesario. Si realmente no llegamos a ninguna conclusión, podemos volver a entrar en contacto lo antes posible para decidir acciones posteriores.
162. Los objetivos del orden del día parecen demasiado ambiciosos. Creo que debemos cuestionarlos antes de avanzar sobre nuevas bases y ver si se mantiene o no el método seguido hasta ahora.
163. Antes de no llegar a ninguna conclusión sobre el conjunto, limitémonos a una primera fase, después de definir las diferentes etapas que se escalonarán a lo largo de otras reuniones.
164. Antes de concluir, sugiero que concertemos la fecha de una próxima reunión y que el responsable del estudio envíe un informe de nuestros primeros trabajos a cada participante, antes de la próxima reunión, por supuesto, para que todos puedan reflexionar individualmente sobre el tema.
165. Antes de dejar nuestras reflexiones para el día del juicio final, insisto en que se prepare la continuación de nuestro estudio y la próxima reunión y en que se defina la distribución de los trabajos de cada uno (informe de las etapas realizadas, de los temas analizados y los planteamientos a efectuar tras haber evaluado más detenidamente las siguientes etapas).

17. Las dificultades pueden llegar en cualquier momento. Se encuentra usted acaparado por una insidiosa dificultad y se ha olvidado de la hora. Llega tarde a la cita que tiene con algunos de sus colegas para tratar la revisión de algunos procedimientos técnicos. Su retraso no es muy grande, desde luego, pero un retraso es un retraso.

    171. Desconsolado, me precipito sobre el teléfono para avisarles de mi llegada con retraso. Les invito a comenzar sin esperarme y a abordar lo que no sea de mi incumbencia o de mi competencia.
    172. Más vale tarde que nunca. Me apresuro e intento recuperar el tiempo perdido. O, al menos, no incrementarlo.
    173. Estas cosas le ocurren a todo el mundo. Además, como es muy raro que las reuniones comiencen a su hora, no seré el único en llegar tarde. Si no, pueden comenzar sin mí y yo me incorporaré en el transcurso de la reunión. Voy a terminar esta página.
    174. Desde mi llegada, tras una breve excusa, les hago entrar inmediatamente en materia. Aprovecho la dificultad surgida para convertirla en una oportunidad de reflexión, de formación para mis colaboradores.
    175. No creo que llegue con demasiado retraso. Me presento en el lugar de la cita y me instalo tranquilamente.

18. Actividades desbordantes, ciertamente, pero esta semana, además, un informe arduo y complejo me ocupa y me preocupa. Su redacción es muy laboriosa y espero terminarlo para dentro de 3 días. En ese momento llega una nota de mi superior anunciándome una urgencia: tengo que realizar un estudio puntual cuya carga de trabajo se estima en dos días. Hay que remitirlo lo antes posible.

    181. ¿Debo considerar este estudio como prioritario porque compromete y cuestiona los trabajos que tengo ya en marcha? Se lo pregunto a mi superior jerárquico. A veces, hay urgencias menos apremiantes que otras.
    182. Más trabajo sobre la mesa. Bueno, puede esperar. Acabo primero con mi informe. Cada cosa a su tiempo.
    183. No me preocupo; no se me ha indicado ningún plazo. Mi superior tiene tendencia a inquietarse y a decidir márgenes de seguridad demasiado amplios. Acabo mi informe intentando acortarlo al máximo para no hacerle esperar demasiado.
    184. Es urgente, así que me pongo manos a la obra y me esfuerzo en realizar el estudio en un tiempo record para volver lo antes posible a mi complejo informe.

185. Las consignas son bastante poco precisas. Voy a ver a mi superior jerárquico para que me aporte datos complementarios, especialmente, en lo referente a la fecha límite para presentar el estudio.

Las propuestas presentadas, que responden a las diferentes actitudes profesionales que se pueden adoptar, se clasifican en la siguiente parrilla de resultados de la más eficaz a la menos eficaz. Así, la primera columna, A, corresponde a la postura más deseable, la más pertinente en la situación que se presenta, la quinta columna, E, a la menos adaptada, la menos apropiada.

«Controlar el propio tiempo y las propias actividades» significa, en primer lugar, preocuparnos de que el transcurso del tiempo no se imponga a nosotros como una fatalidad, ineluctable, de que las demandas de los demás no se impongan sobre las propias, de que nuestras prioridades no nos vengan dictadas por la urgencia o por las perturbaciones inesperadas, ¡por seductoras que éstas sean!

Números de las preguntas	*Posturas adoptadas verificación*				
1	14	11	13	15	12
2	21	23	25	22	24
3	33	35	31	32	34
4	45	43	44	41	42
5	52	55	51	54	53
6	63	62	61	64	65
7	74	72	73	75	71
8	82	85	84	81	83
9	94	92	91	93	95
10	104	105	102	101	103
11	114	111	113	115	112
12	125	122	123	124	121
13	131	132	135	134	133
14	145	141	144	142	143
15	155	151	153	154	152
16	163	165	162	164	161
17	171	172	174	173	175
18	181	185	183	184	182
	A	B	C	D	E
Su total					

Números de las preguntas	*Posturas adoptadas Proyección*				
1	14	11	13	15	12
2	21	23	25	22	24
3	33	35	31	32	34
4	45	43	44	41	42
5	52	55	51	54	53
6	63	62	61	64	65
7	74	72	73	75	71
8	82	85	84	81	83
9	94	92	91	93	95
10	104	105	102	101	103
11	114	111	113	115	112
12	125	122	123	124	121
13	131	132	135	134	133
14	145	141	144	142	143
15	155	151	153	154	152
16	163	165	162	164	161
17	171	172	174	173	175
18	181	185	183	184	182
	A	B	C	D	E
Su total					

Perfeccionar

Tras la lectura de las diferencias entre las propuestas que usted ha considerado más pertinentes en la situación presentada y las propuestas que más se aproximan a lo que usted haría normalmente, ¿qué observa?

Según las propuestas más adecuadas y las más procedentes, ¿qué puntos le parecen fácilmente susceptibles de mejoras?

Para usted, se trata más bien:

— ¿de emplear mejor su tiempo de disponibilidad y repartir sus actividades de otro modo para equilibrar mejor su vida personal y su vida profesional?
— ¿de dedicarle más tiempo al descanso, al esparcimiento, y respetar mejor sus ritmos y sus ciclos de eficacia?
— ¿de reorganizarse materialmente y de poner orden tanto en sus carpetas como en sus proyectos?
— ¿de preocuparse por no perder de vista los objetivos que se ha fijado?
— ¿de preservarse de los imprevistos, de las perturbaciones, tanto externos como internos?
— ¿de intentar clarificar sus objetivos y jerarquizar sus prioridades?
— ¿de privilegiar la reflexión, la preparación y la puesta en práctica de sus acciones?...

¿O desea usted ganar más flexibilidad, o incluso serenidad, sin perder de vista por ello obligaciones, confrontaciones, estímulos, compañeros de equipo...?

Elija los puntos sobre los que desea actuar. Haga la lista. Remítase a los capítulos de la 3.ª parte de esa obra.

CAPÍTULO 10

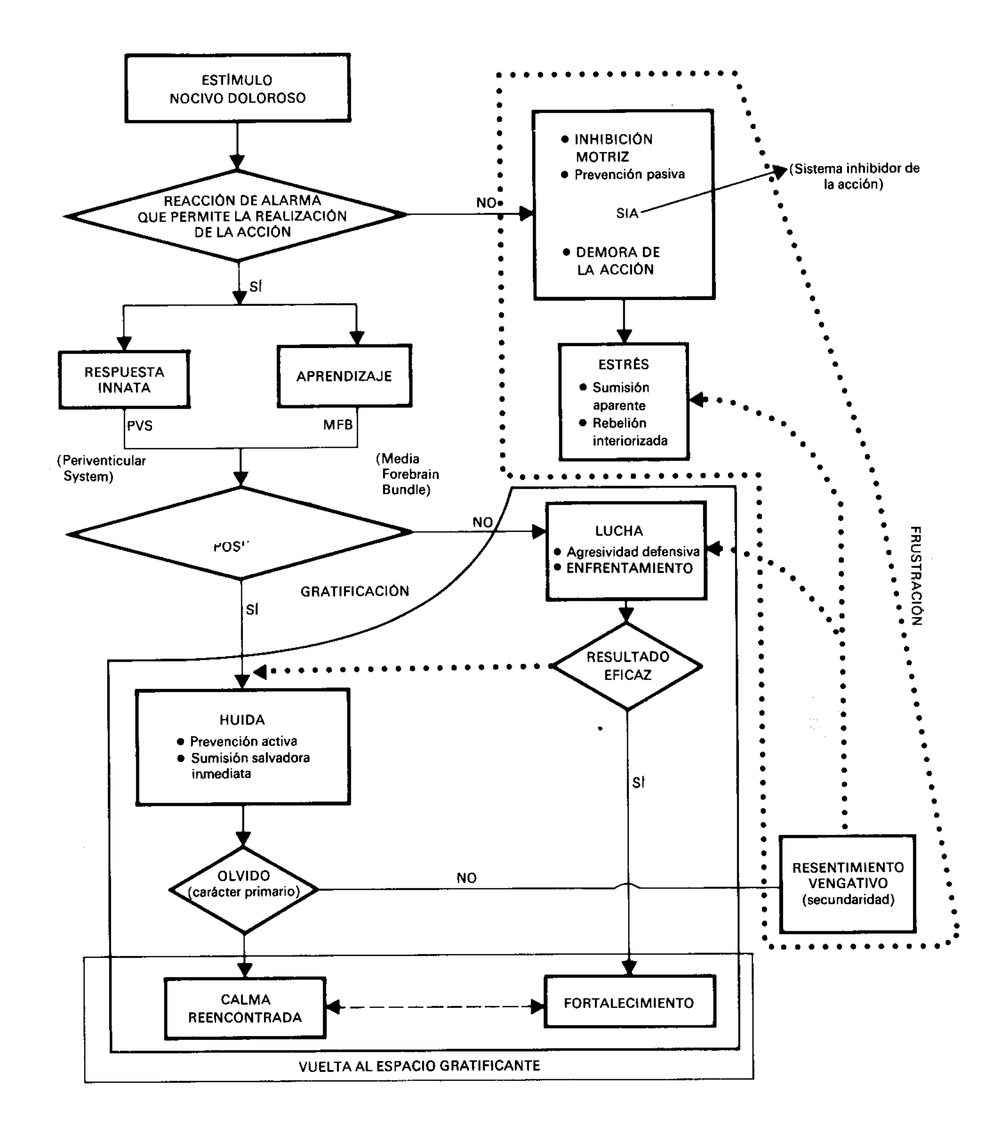
PRESIONES, TENSIONES, ESTRÉS Y ESTÍMULOS

Actor y espectador

Cuando las amenazas del entorno se hacen demasiado acuciantes, cuando la confrontación con las demandas del entorno es inevitable, nuestro cuerpo se prepara para la acción. Aceleración del ritmo cardíaco así como de la respiración, aumento de la producción de adrenalina, mayor aportación de sangre a los músculos... El reflejo es vital. Es cuestión de vida o muerte, de pulsión de vida o de pulsión de muerte.

Actualmente las amenazas del entorno ya no son agresiones de los animales salvajes. Las agresiones son más psicológicas y las respuestas fisiológicas no son necesariamente las más satisfactorias, reguladoras o adaptadas a la situación. Y, sin embargo, seguimos reaccionando igual que nuestros antepasados, con las mismas respuestas venidas de lo más profundo de nuestro cuerpo, con la misma preocupación por librarnos del malestar que provocan estas amenazas. Combatir o huir se convierten en respuestas inapropiadas: semejantes comportamientos no son ya posibles frente a los desafíos a los que debemos responder, los conflictos que debemos resolver, las avalanchas de vencimientos, las decisiones a tomar sin tener información suficiente..., las dificultades tanto profesionales como familiares. Embotellamientos, ruidos y un mundo cada vez más lleno de hormigón también forman parte del lote de fenómenos creadores de estas presiones estresantes.

Frente a tales situaciones, una salida: la inhibición de la acción. Así es como Henri Laborit llama a este fenómeno, que se manifiesta por una avalancha de desequilibrios internos, de desarreglos más o menos profun-


ESTÍMULO
NOCIVO DOLOROSO
REACCIÓN DE ALARMA
QUE PERMITE LA REALIZACIÓN
DE LA ACCIÓN
NO
SÍ
INHIBICIÓN
MOTRIZ
Prevención pasiva
SIA
DEMORA DE
LA ACCIÓN
(Sistema inhibidor de
la acción)
RESPUESTA
INNATA
APRENDIZAJE
PVS
MFB
(Periventicular
System)
(Media
Forebrain
Bundle)
ESTRÉS
Sumisión
aparente
Rebelión
interiorizada
NO
GRATIFICACIÓN
SÍ
LUCHA
Agresividad defensiva
ENFRENTAMIENTO
FRUSTRACIÓN
RESULTADO
EFICAZ
HUIDA
Prevención activa
Sumisión salvadora
inmediata
SÍ
OLVIDO
(carácter primario)
NO
RESENTIMIENTO
VENGATIVO
(secundaridad)
CALMA
REENCONTRADA
FORTALECIMIENTO
VUELTA AL ESPACIO GRATIFICANTE

dos: dolores de cabeza, alergias, fatiga crónica, taquicardia, enfermedades infecciosas, úlceras, cánceres, que van acompañados, a veces, de deseos de cambiar... Cambiar de trabajo, de ciudad, de gafas...

Vivir es estar estresado. Y una cierta dosis de estrés es necesaria para la supervivencia de los seres vivos. Para Hans Seyle, el estrés es «la respuesta del organismo a cualquier solicitud que se le plantee». «El estrés es la vida» y es un sistema de alerta que engancha, despierta y moviliza nuestros medios de defensa y de lucha y a cuya escucha debemos estar permanentemente.

Las demandas de la situación en la que nos encontramos, de la actividad o de la tarea que tenemos que realizar, así como las de nuestras propias exigencias, están demasiado lejos de nuestras capacidades para producir una respuesta socialmente aceptable. Hay una diferencia y esta diferencia es la que nos presiona tanto en exceso como en carencia de estímulos: turbulencias y cambios incesantes, ausencia de puntos de referencia, esfuerzos desmedidos y permanentemente desplegados...

Hans Seyle habla de «estresantes»: la emoción que provoca la situación, la amenaza, es provocadora de estrés, pero no es la situación en sí misma la que crea esta tensión.

Cualquier acontecimiento puede producir estrés, estímulo que puede ser positivo o negativo según la lectura que hagamos de él, según la percepción que de él tengamos, según la reacción que fabriquemos.

La cuenta, por favor

El umbral de tolerancia al estrés varía de un individuo a otro. Una misma situación puede percibirse como amenaza o como desafío.

No obstante, dos investigadores norteamericanos, T.H. Holmes y R.H. Rahe, han elaborado una escala llamada de «reajuste social» (aparecida en el *Journal of Psychosomatic Research,* Volumen 11, 1967, Pergamon Press Ltd. *«The Social Readjustment Rating Scale»)* que pretende medir la incidencia potencial de los acontecimientos que afectan a nuestra vida personal, cambios a los que tenemos que enfrentarnos en un momento dado de nuestra existencia. Estos acontecimientos, felices o desgraciados, son generadores de estrés... Y, positivos o negativos, preceden, a menudo, a importantes cambios de salud.

Pese a no tener en cuenta las capacidades individuales de adaptación, esta escala permite poner de manifiesto las relaciones entre los estrés de la vida personal y los estrés de naturaleza más organizacional o ambiental.

Los efectos no dejan de ser acumulativos y requieren un consumo de energía de adaptación que no es, desde luego, inagotable y que puede conducir a un agotamiento del organismo.

Escala de acontecimientos de la vida moderna

Valor	*Acontecimientos*
100	muerte del cónyuge
73	divorcio
65	separación
63	pena de prisión
63	muerte de un familiar próximo
53	accidente o enfermedad
50	casamiento
47	despido, pérdida del empleo
45	reconciliación conyugal
45	jubilación
44	problemas de salud de un allegado
40	embarazo
39	dificultades sexuales
39	nacimientos o adopción de un niño
39	reconversión, readaptación profesional
38	cambio de situación económica
37	muerte de un amigo
36	traslado
36	conflictos en la pareja
31	préstamo o deuda de más de 1.000.000 de pesetas
30	devolución de un préstamo, de una deuda

Valor	*Acontecimientos*
29	modificación de las responsabilidades profesionales
29	partida de un hijo del hogar familiar
29	dificultades con la suegra
28	mayor éxito profesional
26	inicio o cese del trabajo del cónyuge
26	comienzo o fin de escolaridad
25	modificación de las condiciones de vida
24	cuestionamiento de las propias costumbres
23	dificultades con un superior
20	modificación de los horarios y condiciones de trabajo
20	mudanza
20	cambio de colegio
19	cambio de distracciones
19	cambio en las actividades religiosas
19	cambio en las actividades asociativas o sociales
17	préstamo o deudas menores de 1.000.000 de pesetas
16	modificación de los hábitos de sueño
15	cambio en la frecuencia de las reuniones familiares
13	vacaciones
12	período de fiestas de Navidad
11	multa, infracción

¿Qué tipo de estresado es usted?

(Cuestionario del Dr. Soly Bensabat, aparecido en L'EXPRESS AUJORD'HUI. nº4, 23 de enero de 1987.)

Los psicólogos y los médicos han establecido una tipología de los comportamientos según la forma de respuesta al estrés. El siguiente cuestionario le permitirá establecer su perfil tipo.

1. Está usted siempre corriendo:

A. Sí, sistemáticamente.
B. Sí, cuando lo exige la situación.
C. No, usted necesita tomarse su tiempo.
F. Nunca, no lo soporta.

2. En situación de urgencia:

C. Usted emplea todos sus medios.
A. Está aún más alerta.
E. No lo tiene en cuenta: sigue su ritmo.
B. Se toma tiempo, pese a todo, para analizar la situación.

3. Tiene que hacer varias cosas a la vez:

A. Eso le estimula.
C. Eso le paraliza.
B. Elige alguna.
D. Usted siempre hace varias cosas al mismo tiempo.

4. Hoy, nada le sale como usted desea:

A. Se pasa el día gruñendo.
C. Lo rumia en silencio.
E. Decide hacer una pausa.
F. Se vuelve a la cama.

5. El apodo que le define mejor es:

C. El falsamente calmoso.
E. La fuerza tranquila.
A. la olla a presión
D. El «bulldozer».

6. Un patoso de la carretera le insulta:

F. Eso le duele, pero usted no deja que se note.

D. Usted se enfurece violentamente.
B. Le responde tranquilamente.
E. Eso a usted le deja indiferente.

7. Con sus colaboradores:

D. Es usted exigente, puntilloso incluso.
C. Usted cuenta con los demás para verificar.
B. Usted sabe confiar en los demás.
F. De todas formas, las responsabilidades le perturban.

8. El ascenso que esperaba le ha sido denegado:

A. Se marcha dando un portazo.
D. Amenaza a voces.
C. Usted no dice nada, pero alimenta su rencor.
B. Se aguanta.

9. Algo le contraría o le disgusta:

A. Usted responde inmediatamante, con agresividad y cólera.
C. No dice nada, pero eso le pone enfermo.
B. Usted responde tranquilamente.
D. No puede responder, pero se pone nervioso y agitado.

10. Su programa de trabajo:

A. Está sobrecargado y mal estructurado.
C. Usted nunca sabe lo que tiene que hacer.
E. Está equilibrado entre trabajo, ocio y familia.
F. A usted no le gusta tener un programa de trabajo.

11. Se le pide trabajar este fin de semana. Usted responde:

B. Simplemente no.
C. Sí, pero no piensa hacer gran cosa.
D. ¡Vaya! Va a estar ocupado.
A. Usted grita que es inadmisible.

12. Con sus colegas, se siente:

D. A menudo, en competencia.
C. A veces, superado.
B. Siempre, en su lugar.
A. Quiere ser el mejor.

13. Está usted de vacaciones:

D. La inacción le aburre, y usted tiene prisa por volver a la oficina.
A. Alterna deporte y pasatiempos sin un minuto de descanso.
F. Usted aprovecha para vagabundear y dormir.
E. Usted se siente bien.

14. Le explican una historia larga y complicada:

A. Usted no tiene la paciencia de esperar hasta el final.
D. Usted quiere conocer inmediatamente lo esencial.
F. Usted no comprende nada y pierde el hilo.
B. Escucha pacientemente.

15. Tiene que tomar una decisión muy rápidamente:

A. Eso es lo que usted hace a lo largo de la jornada.
C. Eso le da pánico.
B. ¿Por qué no? Usted controla todas las situaciones.
E. ¡Que le dejen diez minutos para reflexionar!

Resultados del «test»

Sume indiferentemente A con D, B con E y C con F.

Si tiene una mayoría de A, D: Usted es del tipo A. Más bien extrovertido, explica siempre sus reacciones, a veces de manera desproporcionada. Es el perfil de los ambiciosos y de los perfeccionistas, que reaccionan a través de la acción. El cuerpo responde con un exceso de adrenalina, lo cual hace que los «tipos A» sean poco propicios a las depresiones nerviosas, pero vulnerables a los accidentes cardiovasculares.

Si tiene una mayoría de C, F: Usted es más bien del tipo C, introvertido y reservado. Su respuesta se manifiesta por una ausencia de reacción o por una inhibición. En el plano biológico, este comportamiento se traduce más bien en una masiva secreción de cortisona y provoca una reducción de las defensas inmunitarias. Los «tipos C» presentarían un mayor riesgo de reumatismos, depresiones, infecciones.

Si tiene una mayoría de B, E: Usted es el del tipo B, equilibrado y bien dotado para dominar el estrés. Su autocontrol le ayuda a dominar todas las situaciones. Hacia el tipo B es a lo que tienden todos los tratamientos antiestrés.

Si no tiene un perfil predominante: Se puede ser de un tipo intermedio o difícil de clasificar. Así, el Dr. Bensabat distingue el tipo A claramente

manifestado y el tipo A reprimido, cuyas reacciones son espontáneamente violentas pero interiorizadas. Por otro lado, en situaciones particulares, los tipos A y B pueden, a su vez, reaccionar por inhibición, para reflexionar y analizar. En esos casos, no se trata de un bloqueo, sino de una respuesta voluntaria y dosificada.

Identidades y motivos de estrés profesional

«No cabe duda de que es necesaria una cierta dosis de tensiones», señala uno de los entrevistados citado por Herbert Benson y Robert L. Allen en su artículo *«How much stress is too much»* («Harvard Business Review», sept./oct. 1980). «Cuando paso una semana particularmente relajada, experimento una cierta ansiedad, pero, cuando estoy verdaderamente ocupado, me siento claramente mejor. Sin embargo, cuando los dirigentes padecen demasiadas tensiones, no sólo acaban rápidamente destrozados, sino que se vuelven excéntricos, y nada de lo que dicen tiene ya sentido.»

Sin ser dirigentes o tener pesadas responsabilidades, todos nos enfrentamos en nuestro trabajo cotidiano a situaciones que afectan a nuestros resultados, que perjudican o incluso hacen fracasar nuestras marcas, pero también influyen en nuestras motivaciones y consumen nuestras reservas de energías.

Sobre la lista de propuestas que aparece a continuación, anote de 0 a 20 los puntos que, en el marco de sus actividades profesionales, son fuentes de estrés: se considera el 20 como el nivel más alto de estrés.

Así, usted podrá identificar y situar los puntos más sensibles, las causas de estrés más agudas entre las cincuenta y una propuestas siguientes:

1. Las dificultades y complejidad de los trabajos que se me encomiendan me obligan a tener que llevar trabajo a casa.
2. Mis sugerencias en materia de mejora del funcionamiento de nuestro departamento me parecen vanas e ignoradas por mis jefes.
3. Me veo constantemente obligado a hacer dolorosas elecciones, que percibo, a veces, como amputaciones.
4. Las estructuras cambian sin cesar. Para cuando alcanzo mi umbral de competencia ya hay que aportar modificaciones.
5. La secretaria siempre está esperando mis textos o mis informaciones y me lo recuerda con frecuencia para hacerme notar mi retraso o simplemente su espera.
6. Me fijo demasiados objetivos y me intereso por todos.
7. Para llevar a buen término un trabajo de calidad en mi departamento hay que hacer auténticas acrobacias.

8. Se me considera responsable de los errores cometidos por mis colaboradores, no de sus éxitos.
9. Algunos jefes sólo piensan en sí mismos, todo lo quieren inmediatamente y desprecian mi capacidad para definir el orden de prioridades.
10. Mis colegas y mis colaboradores me reprochan que cierre a veces la puerta de mi despacho.
11. Mi superior jerárquico desconoce la amplitud de mis actividades y me va añadiendo nuevas... con toda tranquilidad.
12. Tengo graves responsabilidades que no son reconocidas como deberían serlo.
13. Siempre estoy en el disparadero, acuciado por los plazos.
14. Me veo obligado a realizar tareas que no tienen el menor interés y que no me proporcionan ninguna satisfacción. Mi motivación se va desvaneciendo.
15. En el departamento al que pertenezco, nadie tiene derecho al error.
16. No veo porvenir en esta empresa.
17. «Más vale hacerlo rápido y mal que no hacer nada» es el lema de mi jefe. No el mío.
18. Mis colaboradores son incompetentes. Yo no les he elegido, pero, no obstante, el trabajo tiene que hacerse.
19. No consigo encontrar tiempo para mi propia formación.
20. Algunos de mis colaboradores no tienen la menor idea de los fines y dificultades económicas de funcionamiento de nuestro departamento.
21. Tengo la impresión de entregar «textos incompletos», trabajos sin rematar.
22. Mis compañeros de trabajo vienen continuamente a solicitar mi colaboración o mis ideas para la realización de sus trabajos.
23. Mis exigencias, mi amor por el trabajo bien hecho, no están en consonancia con las exigencias de mi departamento.
24. El papeleo administrativo es una fuente de preocupación para mí.
25. En el equipo del que formo parte reina un clima malo, un ambiente malsano.
26. Tengo la impresión de no terminar nunca, de estar siempre a medio camino y de no ver la perspectiva de una tregua.
27. Las informaciones que recibo son insuficientes para que pueda tratar y profundizar correctamente mis trabajos o mis investigaciones.
28. No consigo delegar ciertos trabajos por temor a que se efectúen mal o de forma incompleta.
29. El ascenso que esperaba me ha sido denegado. ¡Y sin comentarios!
30. Las tareas que se me encomiendan son repetitivas y no permiten ninguna iniciativa.

31. Algunos de mis colaboradores siempre encuentran una buena razón para no hacer su trabajo. Las excusas pueden ser tanto reuniones sindicales, como vacaciones, como formación...
32. Resulta imposible hacer un trabajo seguido. Me veo continuamente interrumpido por el teléfono.
33. Me siento incompetente, torpe y poco hábil en algunas de mis actividades.
34. Las decisiones que se toman en las reuniones no tienen, a menudo, ningún efecto. Hay que estar continuamente replanteándose las aplicaciones.
35. Mi superior jerárquico no tiene confianza en mí. De hecho, me lo ha mostrado claramente.
36. Me siento abrumado por la multiplicidad y la variedad de objetivos de mi departamento.
37. Las instrucciones que me da mi jefe nunca son lo suficientemente claras, lo bastante precisas, como para que yo pueda trabajar de manera autónoma.
38. Mi jefe siempre está ausente. Yo me hago cargo de parte de su trabajo, pero no tengo ninguna responsabilidad.
39. No tengo tiempo de llegar al fondo de las cosas, de apreciar lo que hago. Todo va demasiado deprisa.
40. La exigencia de rentabilidad financiera de las operaciones que llevamos a cabo no nos permite efectuar trabajos de auténtica valía, mejorar la eficacia y perfeccionar nuestros métodos.
41. La coordinación entre los diferentes miembros del equipo parece inexistente. Hay que hacer de investigador para saber quién es el responsable de cada cosa.
42. Me siento agotado por las pérdidas de tiempo en transportes, embotellamientos, las malas orientaciones...
43. Los traslados en mi empresa están a la orden del día. Justo cuando empiezo a ser competente, debo cambiar de puesto y de residencia.
44. Las urgencias perturban mi trabajo, hasta tal punto que tengo que estar continuamente cambiando el orden de prioridades. Soy incapaz de seguir un programa.
45. Los objetivos fijados son incompatibles entre sí.
46. La secretaria o alguno de mis colaboradores no me devuelven nunca los trabajos que les encomiendo sin que me vea obligado a ayudarles a concluirlo.
47. Mi jefe espera demasiado de mí y yo no me siento a la altura de las circunstancias.
48. Entre los clientes y los colaboradores, las demás secciones y la administración del equipo, ya no sé dónde poner la cabeza. Los problemas aparecen por doquier.

49. Mi jefe, sin esperar siquiera a que termine con el pesado y sutil estudio que me ha encomendado y «recomendado tratar con el máximo esmero», me acosa con nuevos trabajos.
50. Cuando hay que tomar una decisión, me siento solo a la hora de asumir la responsabilidad y las consecuencias.
51. Me siento utilizado, rara vez tengo la oportunidad de demostrar mi competencia.

¿Ha tomado ya una postura ante cada propuesta? Elabore, ahora, la lista de puntos más sensibles y más vulnerables, aquéllos que le interesen de alguna manera.

De 0 a 8: puntos que van bien o tirando a bien.
De 9 a 14: puntos sensibles que hay que vigilar.
De 15 a 20: puntos vulnerables que hay que «tratar» prioritariamente.

Lo importante es definir bien las causas, los orígenes del estrés y de los fenómenos de depresión que de él pueden resultar. Ya sean de carácter profesional, organizacional o personal.

Lo importante es, también, usar una política de pequeños pasos y decidirse a tratar cada zona sensible acumulando pequeños éxitos.

Para la Asociación de Alcohólicos Anónimos, el éxito reside en alcanzar un objetivo: el no beber hoy, antes que en la preocupación lejana de conseguir dejar de beber alcohol. Así, la suma de esos «pequeños milagros cotidianos», con el paso del tiempo, contribuye a levantar un edificio sólido y, por consiguiente, mucho menos vulnerable.

Un estrés bien dosificado y bien orquestado

Algunos creen que un alto nivel de estrés estimula y desarrolla la motivación, facilitando y aumentando de ese modo los logros.

Demasiadas tensiones, un nivel demasiado fuerte de estrés es perjudicial y entorpece gravemente nuestra atención, nuestra concentración: nuestra energía debe, entonces, multiplicarse e ir a enfrentarse con esas fuerzas generadoras de ansiedad. Las respuestas que producimos pueden ser parcialmente inapropiadas, incluso automáticas, y tienden más a reducir el grado de ansiedad que a colaborar en la realización de la actividad.

Parece ser que existe un umbral óptimo de estrés. Cuanto mayor es la dosis de estrés, más aumentan la eficacia y los buenos resultados; una vez alcanzado este umbral, el fenómeno se invierte: es la ley de Yerkes-Dodson. Robert M. Yerkes y John B. Dodson, del laboratorio de fisiolo-

gía de Harvard, describieron ya en 1908 los efectos perniciosos y benéficos de las tensiones.

La eficacia y el rendimiento aumentan pues paralelamente a las tensiones. Por eso, a cada uno de nosotros nos corresponde imaginar el reparto óptimo de esas presiones que nos asaltan y de los objetivos que nos fijamos, establecer la dosificación más conveniente para nuestro funcionamiento óptimo.

Algunos cazadores de «cabezas» y encargados de contratación se preocupan por el grado de estrés de los candidatos y buscan más bien a aquéllos que se sitúan más claramente en la parte ascendente de la curva.

Por otro lado, dentro de la empresa, la entrevista de evaluación de los colaboradores cada vez tiene más en cuenta el análisis de los resultados y de los logros en función de las misiones específicas y de sus dificultades de realización. Además, las dimensiones de comportamiento individual en una función a partir del análisis del puesto incluyen entre otras consideraciones:

— «la adaptabilidad: mantener la eficacia modificando el comportamiento en función de los cambios del entorno, de las tareas, de las responsabilidades, de los interlocutores;
— la tenacidad: aferrarse a un problema o a un asunto hasta alcanzar el objetivo o hasta que se ponga de manifiesto que éste ya no es razonablemente válido;
— la tolerancia a la presión: seguir siendo eficaz en las situaciones decepcionantes y/o hostiles, a pesar de las presiones y los fracasos.» (C.f «Optimiser les ressources humaines dans l'entreprise. Formation à la méthode du bilan comportemental»*, de Jean Pierre Gruere, Fabienne Pezen y Victor Ernoult.)

Otra aplicación citada por Georges Nizard en su obra «50 mots clés du management»*: ha recogido los cinco apartados presentados dentro de la sección «afirmación de uno mismo» en la parrilla de evaluación de directivos y mandos intermedios de Unilever, a saber:

— capacidad de aguante..., de trabajar en una situación de estrés;
— capacidad de llevar varias cosas al mismo tiempo, de mantener diversas preocupaciones:
— adaptabilidad al cambio;
— autocontrol;
— firmeza de actitudes.

---

* «Optimar los recursos humanos dentro de la empresa. Formación en el método del balance actitudinal o del comportamiento», Entreprise moderne d'Edition, París, 1984.
* «50 palabras clave para la dirección empresarial», París, 1987.

Georges Nizard llega incluso a decir: «El estrés es la enfermedad de los cambios rápidos y excesivos que obligan a encontrar soluciones nuevas.» Se considera cualidad la capacidad de hacer frente a la ansiedad y la tensión.

Asimilar y adaptar los propios estrés

¿Qué remedios podemos utilizar para combatir el estrés, para dosificar tanto sus efectos negativos como los positivos, para sacar partido de las situaciones con las que nos enfrentamos? Algunos pequeños éxitos nos resultan fáciles de conseguir.

He aquí algunas recetas para construirlos:

— Dosificar, evaluar los acontecimientos que pueden contrariar la consecución de nuestros objetivos tanto profesionales como personales y, si es posible, prever su escalonamiento en el tiempo.
— Considerar las situaciones generadoras de estrés como desafíos y como oportunidades que permiten poner a prueba nuestras capacidades de adaptación, de perfeccionamiento y progreso.
— Identificar con la mayor precisión posible las posibilidades que ofrece la situación sin obstinarse con los datos incambiables o ineluctables, ampliando el campo de las exploraciones y de las mejoras potenciales.
— Saber tomarse un tiempo para el descanso: airearse, respirar, caminar, correr, practicar la relajación y recuperarse, renovarse en la escucha del silencio, de uno mismo, en la soledad y la meditación.
— Practicar una higiene vital basada en la calidad de la alimentación y del sueño, evitando los excesos, aprendiendo y practicando la relajación (por ejemplo, el entrenamiento autógeno de Schultz), aprendiendo a respetar los ciclos personales del sueño.
— Evitar caer en una precipitación perjudicial y analizar con demasiada prisa la nueva situación, percibida como desestabilizadora o traumatizante.
— Saber tomar perspectiva, utilizar el humor ante ciertas situaciones y permanecer atento al entorno profesional y personal.
— Dejar que se expresen las propias emociones, ya sean eufóricas o dramáticas, desde los ataques de risa hasta las lágrimas.
— Atreverse a expresar las dificultades, dudas, puntos de vista, ante las personas afectadas por los hechos o ante personas que pueden servirnos de espejo, aportando así un nuevo enfoque, una nueva visión.
— Osar liberarse a través de la escritura, anotando con todo detalle

las dificultades, las preocupaciones, las inquietudes, así como las respuestas imaginables e inimaginables que se puedan aportar.

— Alternar los diferentes tipos de actividades y las mismas actividades; dar rienda suelta a la imaginación, a la inspiración, al florecimiento de los sueños; practicar la analogía permaneciendo atentos al entorno, a nuestras emociones, ya sea en el interior de nuestro coche, ante el guiño de un cartel publicitario, en los callejones repletos de puestos de un bullicioso mercado... a la vuelta de la esquina...

CAPÍTULO 11

BALANCE PROSPECTIVO

¿Cuál es su plan de vida? ¿Cuáles son sus destinos?

—¿Qué le gustaría hacer de aquí a 10 años?

—¿De aquí a 5 años?

—¿Qué haría si le anunciaran que sólo le quedan seis meses de vida?

—¿Qué es, para usted, triunfar en la vida?

Dispóngase a imaginar, a detallar, a hacer la lista de lo que es importante para usted, de lo que desea hacer para encontrar su realización en la vida. Practique el acercamiento creativo. *Anote* todo lo que le venga a la mente sin tachar, eliminar ni criticar... aunque tenga la impresión de haber reflexionado ya ampliamente sobre la cuestión, de haber explorado ya todas las posibilidades, aunque una idea le parezca inaceptable, demasiado loca o descabellada y aunque, a nivel general, estime que es mejor navegar sin perder de vista la costa... Anote. Sea preciso y concreto.

Tomar posesión de la vida es poner sobre la mesa, fríamente, los propios deseos, los anhelos, todos los elementos que pueden contribuir al éxito personal. Es darle objetivos y un sentido —un sentido a priori— y no justificar a posteriori los actos que se han realizado. El futuro no es la continuación de un presente inestable y vago, que nos hace tambalearnos sobre un océano desatado o sobre una balsa de aceite, sino la consecuen-

cia, el resultado de nuestros actos de hoy. Disponemos de brújulas, de mapas, de sextantes, y es responsabilidad nuestra fijar el destino. Disponemos de una considerable autonomía. Los itinerarios son múltiples, más o menos largos, arriesgados y prometedores... Requieren luchas, combates, negociaciones, acuerdos, esfuerzos, violencias y paciencias... Tenemos el potencial necesario para realizar lo que nos complace, lo que deseamos, lo que amamos realmente.

Tomar posesión de la propia vida, jugar a ganador, significa, en primer lugar, definirse unos objetivos.

Objetivos

— ¿Qué objetivos profesionales se fija usted?

— ¿Qué objetivos relacionales se fija usted (colegas, amigos, hijos, padres...)?

— ¿Qué objetivos materiales se fija usted (modo de vida, adquisiciones)?

— ¿Qué objetivos de desarrollo personal (saber, saber hacer, saber estar)?

— ¿Qué otros objetivos (espirituales, aficiones, nivel social...)?

Anótelos con precisión (ej: ir al restaurante todos los días, viajar seis meses al año, dedicar 3 tardes a la semana a la práctica de un juego, disponer de un millón al mes...)

No tema hacer una lista enorme. Escriba, anote con pelos y señales lo que cuenta realmente para usted. Así, no los perderá de vista, los mantendrá presentes en su mente y, sobre todo, a través de este procedimiento, que renovará periódicamente y tan a menudo como estime necesario, se ofrecerá un precioso regalo, uno de los mejores regalos que puede haber: cuanto más claros estén sus objetivos y mejor fijados sus destinos, mejor preparados estarán sus itinerarios...

Entonces, comprobará tanto mejor su grado de progresión y estará tanto más preparado para obtener nuevos éxitos. El principal riesgo es el de ganar. ¡El que no se arriesga, no gana! Y el riesgo de ver cómo el fruncido ceño de la vida se transforma en sonrisa de la suerte es hermoso, porque «la fortuna sonríe a los audaces».

Importancia

Indique ahora el grado de importancia que concede a estos objetivos:

A. muy importante
B. medianamente importante
C. sin mayor importancia

y esto, naturalmente, comparándolos unos con otros.

Probabilidades

¿Qué probabilidad de realización tiene cada uno de ellos? Evalúe cada probabilidad:

a. fácil de realizar
b. relativamente difícil de alcanzar y de mantener
c. muy difícil de alcanzar y de mantener.

Fijándonos unos objetivos personales, dictados únicamente por nosotros mismos, fijándonos unos desafíos de los que somos únicos responsables, movilizamos y activamos nuestras motivaciones para alcanzarlos, favorecemos la aparición de nuevas competencias y desarrollamos nuestras capacidades hasta entonces ignoradas, insospechadas. Ampliamos nuestro campo de experiencia. Estimulamos nuestra concentración.

Ciertamente, en el camino nos esperan fracasos y decepciones. No lo conseguiremos necesariamente al primer intento. De esta forma, nos invitamos a comparar los resultados con los objetivos, a analizar las diferencias y los fallos, a evaluar nuevamente nuestras prioridades y redefinir sub-objetivos, menos ambiciosos, más próximos del paso a paso que del salto con pértiga o de la travesía del desierto.

Lo esencial es creer, de entrada, en nuestras posibilidades de lograrlo, tener confianza y jugar la carta de la perseverancia. El viaje es más importante que el destino. Él es quien produce una profunda vitalidad: la del instante. De nada sirve definirse objetivos sin poner en marcha los medios y las energías que nos permitan alcanzarlos.

Lo que nos impulsa a perseverar día a día, es la satisfacción de sentirnos capaces de alcanzar esos objetivos, objetivos divididos en sub-objetivos realistas y a corto plazo. La satisfacción de ir acumulando rápidamente estas pequeñas recompensas, es lo que va creando las grandes.

Un objetivo bien formulado debe:

- —ser claro, preciso;
- —ser realista y tener en cuenta las posibilidades reales de conseguirse;
- —formularse en términos positivos;
- —ser realizable por sí mismo;
- —ser exigente y estimulante;
- —fragmentarse en sub-objetivos, accesibles a corto y medio plazo, cuantificables y mensurables;
- —tener fechas de vencimiento, respetuosas de los plazos a cumplir;
- —estar bien planificado y permanentemente «a la vista».

Prioridades

Usted ya ha clasificado, anteriormente, sus objetivos por grado de importancia. Elija 5 entre los «A». Estos 5 objetivos serán, en este momento, los que usted considera prioritarios:

—¿De dónde proceden estos objetivos?

—¿Piensa que es usted realmente quien los ha escogido o que son sus padres o la sociedad quienes le han guiado en su elección?

—Estos objetivos, ¿son coherentes?, ¿compatibles entre sí?

Fijándonos objetivos, construyendo nuestro proyecto, nos creamos una disposición motivadora que se fortalece y mejora por repetidos ejercicios. Disciplina, entrenamiento y voluntad colaboran al establecimiento de este orden que damos libremente a nuestra vida. Resulta evidente que no hay que encerrarse en rigideces excesivas ni mariposear en direcciones imprecisas. Siempre aparecerán oportunidades y turbulencias que nos obligarán a reajustes permanentes.

Fijarse objetivos, construir el proyecto personal, constituyen actos voluntarios que nos comprometen siempre en un proceso expuesto al cambio. Para vivir mejor nuestras emociones, saborear lo agradable de la vida, seguir nuestro camino hacia nuevas etapas, sentirse invadido por inesperados entusiasmos, respirar mejor y más libremente...

De ahí la necesidad de concertar frecuentes citas con nosotros mismos, aportando estímulos y desafíos constructivos. Ser nuestro propio «challenger», que aporta su propia respuesta y acepta su propio desafío. (Cf. la ley del desafío —respuesta de Arnold Toynbel, «challenge and response»— que informa sobre la evolución de las sociedades y de las civilizaciones por sí mismas.)

Plan de acción

Ya tiene, pues, sus 5 objetivos prioritarios. Ahora precise, para cada uno de ellos, su método para el año que viene y la implantación de las sucesivas etapas y de los diversos jalones elegidos. Y guarde los escritos.

— ¿Qué objetivos intermedios desearía haber realizado de aquí a un año en la consecución de este objetivo prioritario?

— ¿Qué objetivos intermedios se fija usted?

— ¿Cómo se sentirá después de haber alcanzado esos objetivos o si no los alcanza? ¿Cuál será su comportamiento en uno u otro caso?

— ¿Qué elementos perturbadores pueden obstaculizar o comprometer la consecución de su objetivo?

— ¿Qué puede hacer para eliminar o reducir los efectos perversos de esos elementos perturbadores?

— Inversamente, ¿qué elementos facilitadores va a poner en práctica para mantener el rumbo y acercarse a su destino?

— Entre estos elementos facilitadores, ¿qué personas pueden aportar su contribución? ¿Y de qué tipo sería esta contribución?

— Para fabricarse elementos facilitadores, ¿a qué nuevas ideas podría usted abrirse? Deje volar libremente su imaginación.

— Sintetice su plan de acción en un breve guión que incluya las fechas de culminación de las distintas etapas.

CREARSE INSTRUMENTOS PERSONALES

«El cocinero se hace, pero el asador nace.»

Dejemos, pues, aparte el asador y su heurística elitista, pero que nadie se desespere —en el marco de la formación permanente— de llegar a ser un buen usuario de esos algoritmos que definen el arte culinario. Hay numerosas posibilidades para adquirir y perfeccionar instrumentos bien adaptados a la gestión del tiempo y de las actividades.

He aquí algunas fichas que se han de compulsar, removiendo las salsas, para prepararse unos suculentos platos.

Estas fichas sólo son una guía. Usted es quien tiene que arreglárselas para extraerles el jugo.

TERCERA PARTE

ELEGIR Y CREAR LOS INSTRUMENTOS PERSONALES

CAPÍTULO 12

ACOPIO DE INFORMACIÓN Y RECOGIDA DE DATOS

— Comenzar haciendo una selección entre el acopio de informaciones recibidas:

- documentos que hay que leer rápida e inmediatamente porque se reactualizan muy frecuentemente (por ejemplo, todas las semanas o incluso todos los días), como las revistas de prensa, pero también los que hay que atender rápidamente, como la correspondencia;
- revistas especializadas que circulan por el departamento y que requieren también una lectura rápida y selectiva:
- notas de servicio, actas, informes que hay que transmitir a los colaboradores y a la secretaria para su archivo;
- notas de servicio, informes, anuarios internos... que constituyen una información de base, que no se consulta con frecuencia pero que sirve en cierto modo de diccionario, de enciclopedia.

— O, incluso, organizar las informaciones recibidas según una clasificación del tipo de: tratar, transmitir, conservar como referencia, tirar.

— Tratar todas las informaciones a medida que van llegando al despacho. No dejar para más adelante la toma de conocimiento de la pila de información, que puede convertirse en un buen montón. Atención, si se llega a esta situación, el amontonamiento puede convertirse en una grave perturbación, incluso en una molestia paralizante. Esforzarse en tratarlo poco a poco y regularmente. Esta es una

forma tanto de limitar el desorden como de tener una visión más amplia del entorno.

- No conservar más que lo realmente necesario. Crear, o hacer que cree el equipo, una minibiblioteca, cuya clasificación sea conocida por todos y esté más particularmente a cargo de una persona. Por otro lado, si la información no tiene mucha importancia, no dudar en tirarla.

- Por lo que se refiere a la correspondencia, considerar la eventualidad de una respuesta por teléfono o por mensajería telemática. Una carta es más cara en tiempo. Siempre que sea posible, escribir sobre la carta original la respuesta aportada. Si no, procurar ir a lo esencial; tras un breve repaso de la situación, concentrarse sobre los puntos clave y concluir con una síntesis activa.

- Repartir materialmente los diferentes tipos de informaciones recibidas: bien en canastillas o bien en estanterías... cuidadosamente identificadas. Pensar en que otros puedan tener acceso al «stock» de informaciones.

- Hacer, periódicamente, una lista de lo que es importante leer. Consultar los documentos internos o especializados que ofrecen ya una información predigerida, sintetizada: las revistas de prensa, desde luego, pero también las bibliografías.

- Organizar la información recogida del mismo modo que la información recibida cuando se realiza un informe, un proyecto: el amontonamiento de documentos o informes que se han de reunir, así como la necesaria parcelación de la recogida de estos datos, requieren la elaboración de una estructura, de una organización interna.

- Así se irán creando y modificando progresivamente capítulos por categoría o por tema. Mientras se está elaborando un informe, hay que confeccionar una ficha recapitulativa de los elementos reunidos, así como la fecha de esta operación. Esta ficha justifica los objetivos prioritarios y permite identificar los puntos clave y, si es necesario, a los responsables y personas implicadas en tal o cual etapa del informe.

- Si se tiene la intención de realizar más tarde un documento definitivo, redactar o hacer que se redacten síntesis parciales que faciliten la redacción final de dicho documento.

- En la oficina, y si el material que hay que clasificar es importante en cantidad, elaborar una «ficha de los puntos de almacenamiento», una relación de la organización espacial de las carpetas o infor-

mes por temas. Elaborar, también, fichas-mueble: los tiradores llenos de carpetas suspendidas o de documentos localizables en función de su homogeneidad de clasificación; es preferible guardar una ficha recapitulativa del conjunto de estos documentos o de los temas catalogados. Hacer lo mismo con los archivadores. Estas fichas, de plástico por ejemplo, las podrán consultar la secretaria o los demás colaboradores del departamento.



CAPÍTULO 13

LECTURA RÁPIDA Y SELECTIVA

—Si no se ha hecho ya, formarse en las técnicas de lectura rápida. Practicar sus gamas para, en primer lugar, aumentar la rapidez de lectura —ésta puede, como mínimo, doblarse— después, para aprender a ganar en flexibilidad, es decir, a variar la rapidez de lectura. Pero también para ampliar el propio campo visual y captar el máximo de una página de texto.

—No culparse por utilizar estas técnicas: permiten un enriquecimiento y no un empobrecimiento. La pérdida sólo es aparente. Leer rápido ayuda a la comprensión y favorece la concentración. La lectura rápida es una personalización de la lectura, porque es una apropiación y un tratamiento personal de la información.

—Comenzar por definirse uno o varios objetivos de lectura y un presupuesto de tiempo.

—Practicar la lectura selectiva: mirar el índice, hojear todas las páginas, localizar las ilustraciones, los cuadros o recuadros, los esquemas, las estadísticas... Impregnarse de la organización de la obra para decidir el objetivo de lectura y el tiempo que se le ha de dedicar.

—Definirse el itinerario de lectura con sus límites, sus marcapáginas o puntos de referencia, con sus pausas para tomar café o paradas, del mismo modo que se planea un viaje en coche, calculando la velocidad media y las paradas para descansar, estirar las piernas, alimentarse y alimentar el coche de carburante.

—Mantenerse selectivo a lo largo de la lectura, seguir concentrado en el objetivo y, si es necesario, preferir una regeneradora pausa a una desviación hacia otros centros de interés. Siempre es posible, e in-

cluso recomendable, anotar las páginas que se desean abordar posteriormente con tal o cual objetivo. Este objetivo puede ser, de hecho, un objetivo de placer o de distracción.

—Adaptar la velocidad de lectura al objetivo y, simultáneamente, leer con papel y lápiz. Anotar, a medida que vayan apareciendo, los puntos clave que responden al objetivo.

—No sentirse culpable por no leer todo. Muchas obras producen una información redundante y no hay ninguna necesidad de ser exhaustivo.

—Un momento de distracción. Interrogarse sobre la causa de esa distracción. Decidir una pausa o una cita posterior en un momento más propicio para ese tipo de actividad. Pensar en relajarse, en descansar, en no querer leerlo todo de un tirón, de una sola vez.

—Comprar libros para tenerlos a mano, para poder consultarlos en cualquier momento. Una buena biblioteca de base constituye una fuente, una mina de informaciones irremplazable.

—Organizar esta biblioteca profesional por temas y guardar una lista de ellos. Un disco de microordenador puede cumplir tanto la misión de conservación como la de búsqueda.

—Hablar de los libros que se han leído y que se desea dar a conocer y compartir.

—Delegar lecturas a los colaboradores. Implicarles en la redacción de un informe, de una presentación de la obra acompañada de sus propias reflexiones.

—Los libros son instrumentos de trabajo y como tales se deben utilizar. Añadir tanto las anotaciones personales como las reseñas.

—Dedicar al menos dos horas por semana a la lectura de obras profesionales y de revistas especializadas.

—Leer, por lo demás, en el tiempo y en el espacio, leer otra cosa: novelas, historia, poesía, ciencias y técnicas, guías prácticas... La lectura es un estímulo: trasladarse a otros campos permite una aeración, una respiración, así como una provocación, una fuente de ideas; permite un distanciamiento creativo.

—La lectura es una captación de información que abre las vías de los sueños, del placer, de la reflexión y de la acción. Sobrevolar, fotografiar, explorar, favorecen esta captación eficaz y rápida con miras a un objetivo profesional. Concederse el tiempo suficiente para apreciar y degustar es, más que una concesión, obtener placer haciéndolo.

—La lectura puede servir también de pretexto para... escribir.

CAPÍTULO 14

CON LA PERSPECTIVA DE UN DÍA, DE UNA SEMANA, DE VARIOS MESES

—Fijarse objetivos realistas y realizables en un tiempo razonable. Dividir, segmentar en etapas intermedias, definirse sub-objetivos, establecer el total del itinerario que se ha de recorrer para toda acción de larga duración, para toda acción de envergadura. «Small is beautiful.»

—Para lograrlo, servirse de instrumentos para recordar tanto las cosas por hacer como las ya realizadas. Agendas, desde luego, pero también fichas de plan diario y semanal, cuaderno en el que figuren las tareas realizadas y las notas tomadas en el transcurso de las citas, reuniones, entrevistas, llamadas telefónicas... y libro de a bordo.

—Durante el fin de semana, elaborar la planificación de la semana próxima. Escribir y enumerar las tareas que se han de realizar y sus objetivos, los medios que se deben poner en práctica, los plazos que hay que respetar; y, todo esto, en un clasificador.

—Al final de cada jornada, hacer un balance personal, concretar y actualizar los trabajos que se han de efectuar al día siguiente. Anotar el orden en que hay que realizar dichos trabajos y el tiempo que se les debe dedicar. Esto constituye en cierto modo el contrato de contribución diaria de cada uno. Preocupándose de este modo por ejercer un control permanente de las propias actividades, se preocupa uno por mejorar sus resultados tanto como sus satisfacciones.

— Hacer los balances, redactar los informes de entrevistas, de visita... en caliente. Bosquejar, igualmente, las líneas directrices de los proyectos según se produce la decisión —esto hará que resulte mucho más fácil después trabajar con notas precisas y prolijas— efectuar la puesta al día del clasificador, reflejar en él las citas concertadas en la agenda.

— Leer cada día la planificación de la jornada e ir punteando a medida que se vaya realizando el trabajo.

— Agrupar las actividades de la misma naturaleza, «racionalizar» los desplazamientos para evitar fatiga y tiempos muertos, aprovechar las esperas, jerarquizar las acciones. Preferir terminar las tareas rutinarias y simples —hacer una llamada telefónica, trazar ideas para la trama de un proyecto...— cuando no se puede afrontar con eficacia una nueva actividad: utilizar actividades desatascadoras. Cuidado con la saturación, correlativa del miedo al vacío. No olvidarse prever, en la planificación de la jornada, las inevitables interrupciones y preparar sus paradas: reservarse «zonas abiertas», disponibles para lo imprevisto y para la escucha. Reservar también zonas disponibles para uno mismo.

— Coordinar las actividades en el departamento y procurar reducir al mínimo las esperas, los plazos. Definir los medios humanos y materiales, las necesidades tanto en efectivos como en suministros, así como controlar las ausencias, los distintos trabajos, las llegadas y las salidas. Rigor y flexibilidad son indispensables para favorecer la sincronización y la orquestación de los esfuerzos.

— Construirse un diario de a bordo, el libro de horas en cierto modo. Con respecto a ideas que pasen por la mente y que no guarden relación con la actividad que llevamos a cabo, anotarlas en este clasificador o cuaderno para permanecer más preparado ante lo que ocurra en ese momento. Además, esta recopilación de ideas desordenadas podrá prestarse a un aprovechamiento y organización posteriores. Es un fondo de recursos que aguarda para ser utilizado, una relación de nuestra creatividad personal.

CAPÍTULO 15

POR TELÉFONO

— Estar disponible para responder cuando suena y no hacer otra cosa. Permanecer a la escucha del interlocutor.

— Esperar a que suene una o dos veces para prepararse a responder y, también, para no sorprender a nuestro interlocutor.

— Utilizar un contestador automático o remitir los mensajes a otra persona —secretaria, colega— para no ser molestado. ¡Concédase el no estar permanentemente presente para el teléfono!

— Guarde una relación de todas las llamadas, incluso cuando esté ausente: el contestador automático o la remisión a otro número permiten que el interlocutor deje un mensaje.

— Formar a los compañeros de trabajo, pero también a los interlocutores: enseñarles a tomar, o a dejar, mensajes claros, precisos, que incluyan el nombre del que llama, su empresa, el número o números de teléfono al que se le puede llamar y en qué momentos, objeto de su llamada y siguientes pasos a dar.

— Presentarse, tras decir buenos días, para que el interlocutor nos identifique y anuncie a su vez su identidad.

— Fijar eventualmente un límite de tiempo, al principio de la entrevista, para el caso en que el interlocutor fuera demasiado hablador.

— Preguntar por el motivo de la llamada, hacerlo precisar lo más rápidamente posible y reformular la demanda para asegurarse de haberla comprendido bien. Delimitar el campo de esta demanda, enseñar, informar, proponer, negociar, anotar..., subrayar los tér-

minos de la entrevista telefónica a medida que ésta se vaya desarrollando.

— Conducir la entrevista, conservar el control: reformular, resumir, incitar para concluir rápidamente sobre la decisión tomada o la acción que se haya de emprender. Centrarse en el objetivo si el interlocutor tiene tendencia a extenderse sobre detalles o asuntos marginales o si es demasiado prolijo sobre un tema que le apasiona.

— Concluir la entrevista con un repaso de los puntos abordados o de los términos del acuerdo. Si es necesario, confirmar por carta los términos de la entrevista.

— Usar la técnica de la concertación de citas por teléfono: cuando no esté o se encuentre poco disponible, concertar una cita con el interlocutor en un momento en que ambos estén en condiciones de tratar el asunto a debatir y de profundizar en él. No hacer perder el tiempo a los demás es no perder el tiempo uno mismo.

— Si ha habido un error de orientación, dirigir la llamada hacia la persona competente para responder, precisándole: nombre del interlocutor, objeto de la llamada... todos los datos que le eviten a la persona que llama tener que repetirlos.

— Tener siempre a mano algo para tomar notas, preferentemente la agenda de teléfonos.

— Prepararse las llamadas elaborando un plan de entrevistas así como el objetivo que se persigue, delimitando las dificultades potencialmente encontrables y los medios de evitarlas o, al menos, los de limitarlas.

— Evaluar el tiempo que se debe dedicar a las llamadas telefónicas, sin subestimar el número de llamadas necesarias (ausencia de los interlocutores). Delegar cuando sea posible.

— Reagrupar las llamadas en los momentos de poca actividad, para «tapar un agujero», pero siempre en momentos en que la probabilidad de entrar en contacto con nuestro interlocutor sea grande.

— Utilizar una agenda telefónica, una relación de las llamadas recibidas y efectuadas. Si es preciso, reflejar en la carpeta correspondiente las informaciones recibidas, las decisiones tomadas; y esto, puntual pero regularmente. Anotar inmediatamente en la agenda las citas concertadas.

— Y, para una mayor eficacia; ¡recuerde que... la sonrisa se escucha!

CAPÍTULO 16

ENTREVISTAS

— Confirme la entrevista, si ésta se ha concertado con mucho tiempo de antelación, y precise nuevamente, o pida a su interlocutor que lo haga, la fecha, hora, lugar y motivo de la entrevista.

— Preparar la entrevista: definir el motivo, el campo de investigación de la entrevista y los diferentes temas que se deben abordar. Elaborar, si es necesario, una guía de la entrevista que constituirá una relación de los puntos que se han de tratar.

— Llegar y comenzar a la hora fijada. «La puntualidad es la cortesía de los reyes.»

— Permanecer tranquilo y disponible ante el otro, física y psicológicamente. Asegurarse de no ser molestado. Si es preciso aislarse en otro despacho, otra sala. Hacer que alguien se ocupe de los mensajes telefónicos.

— Conservar una actitud de escucha y de clarificación a lo largo de toda la entrevista. Permanecer atento ante las propias percepciones u opiniones, consciente de los propios prejuicios. Dejar que el otro exprese sus sentimientos, sus puntos de vista y sus hechos. Reformular con las palabras del interlocutor, usar el mismo tono de lenguaje.

— Al principio de la entrevista, redefinir el objetivo que se persigue, los puntos que se van a tratar y la forma en que se va a desarrollar la entrevista. Ser metódico aun cuando los términos de la entrevista ya hayan sido claramente definidos anteriormente. Pueden haber aparecido nuevos datos y modificar el objetivo de la entrevista.

— Permanecer riguroso —pero no rígido— y flexible a lo largo de todo el desarrollo de la entrevista. Integrar los puntos de vista sin por ello adherirse u oponerse a ellos.

— Verificar permanentemente mediante reformulaciones, preguntas. Reconsiderar, si es necesario, los puntos, los temas no mencionados, ayudándose de la guía de la entrevista.

— Reunir y exigir hechos precisos, explorar con el interlocutor las ideas y llegar a conclusiones sobre actos, no sobre buenas intenciones.

— Conservar una actitud positiva, constructiva, a lo largo de toda la entrevista: buscar soluciones, ¡no el error o a su autor! La entrevista no es ni un proceso ni un ajuste de cuentas.

— Decir «yo» cuando la opinión, el comunicado o el punto de vista expuesto sea personal.

— Instaurar la confianza y seguir haciendo avanzar la entrevista: poner de relieve los puntos sobre los que hay acuerdo y buscar otros nuevos.

— Terminar la entrevista con un repaso a los diferentes puntos de acuerdo y de los siguientes pasos por dar. Todos deben tener la impresión de que la entrevista ha concluido y ha sido concluyente.

— A medida que se desarrolla la entrevista, preocuparse de coger notas sobre los acuerdos tomados, pero también sobre los puntos en suspenso. Sin estas notas, la redacción del acta de la reunión corre el riesgo de sufrir deformaciones, transformaciones, pérdidas. Añadir las propias anotaciones y los propios comentarios.

CAPÍTULO 17

REUNIÓN

Como animador

— Antes de decidirse a organizar una reunión, interrogarse sobre la necesidad que presenta para tratar del trabajo que se quiere efectuar, sobre los participantes implicados y los lugares y momentos más oportunos para hacerla. Considerar otras eventualidades. Procurar integrar, también, la reunión en el plan general de reuniones de la empresa.

— No pretender tener una reunión con el pretexto de «confraternizar». Una reunión justificada mejora ciertamente la comunicación, pero la «reunionitis» provoca el efecto contrario.

— Lo primero que hay que establecer en la preparación de una reunión son los objetivos. Estos, realistas y no demasiado ambiciosos, delimitarán el campo de investigación y los temas que se deben excluir.

— La invitación —escrita— que se ha de enviar a los participantes a la reunión incluirá la presentación de los objetivos, el tema de la reunión, las personas implicadas, así como su desarrollo (timing, métodos de trabajo...) Exigir, también, una preparación a los participantes: documentos, cuadros, gráficos..., sugerencias. Enviar esta invitación con la suficiente antelación para que los participantes tengan tiempo de prepararse.

— Ocuparse de que las condiciones materiales sean satisfactorias: sala limpia, bien iluminada y ventilada, que disponga de tableros con

grandes hojas de papel y, eventualmente, de proyector y magnetoscopio. Pensar también en la eficaz utilización del tablero-fotocopiador que permite entregar a los participantes su producción a lo largo de la reunión. Evitar todo contacto con el exterior: suprimir el teléfono, centralizar todas las llamadas en una secretaria o en un contestador.

— Comenzar a la hora prevista y respetar el *«timing»* fijado. Si en el transcurso de la reunión, se observa que los objetivos son demasiado amplios, demasiado ambiciosos, más vale analizar la situación, (re) definir los diversos cometidos y analizar juntos la continuación de los trabajos: trabajos individuales o colectivos (en el seno de pequeños equipos), futuras reuniones y programas.

— Al principio de cada reunión, acoger a los participantes (hacer que se sientan cómodos, crear un buen ambiente), recordar tema y objetivos y anunciarlos en una hoja del tablero, aunque cada uno esté «perfectamente al corriente» —esto permite a cada uno ponerse en disposición, movilizarse sobre lo que vendrá a continuación—, y precisar la «forma de funcionamiento»: los papeles, el método o métodos de trabajo, las diferentes etapas, el «timing».

— Atención, los «cinco primeros minutos» son los más importantes: los primeros minutos constituyen la fase de clarificación y nadie puede ahorrárselos. Más vale emplear algo de tiempo al principio de la reunión que estancarse después, tener que volver sobre puntos esenciales... o, incluso, no llevar a buen término la reunión. Examinar de nuevo el método con el grupo si es necesario y mientras se esté a tiempo.

— Una exposición introductiva en la que se expongan los hechos, las circunstancias que han motivado la reunión, completará hábilmente el tema y los objetivos. Preocuparse de situar la reunión en su contexto histórico y su entorno. Comenzar con un análisis de la situación.

— Dedicar el suficiente tiempo a la escucha de los participantes y encargarse de que cada uno de ellos se exprese. Hacer precisar, analizar y profundizar con el grupo las opiniones, las reflexiones individuales.

— Solicitar los trabajos individuales: si se ha solicitado un trabajo preparatorio, utilizarlo y apoyarse en él. Valorarlo.

— Reconducir al grupo sobre el pliego de objetivos si tiene tendencia a descentrarse.

— Poner el acento sobre las soluciones que se deben aportar más que

buscar a los responsables de la dificultad, del problema, del error. Conservar una actitud positiva y constructiva, favorecer su impulso dentro del grupo.

— Hacer que el grupo tome conciencia de los puntos de acuerdo y de desacuerdo. Elaborar síntesis parciales, subrayar a lo largo de la reunión apoyándose en los puntos de acuerdo. Guardar una relación de los puntos suscitados con anterioridad. Todo esto sobre el tablero de papel, a la vista del grupo.

— Mantenerse atento a la evolución de las ideas como de los «humores» y sentimientos en el seno del grupo.

— Reservarse un tiempo para la síntesis y la conclusión, volviendo a considerar las diferentes síntesis, los puntos de acuerdo parciales, las soluciones adoptadas, los aspectos no retenidos. Decidir los siguientes pasos a dar. Concertar las próximas citas que se impongan.

— Redactar un informe o delegar el informe a uno de los participantes cuidando de que esté a punto rápidamente. Cuanto más tiempo pase desde el momento de la reunión, más se va debilitando el recuerdo y mayores peligros se corren al exponer el propio punto de vista, las propias opiniones sobre el tema. Decidir la fecha de entrega del informe.

— El informe debe redactarse a la atención de sus lectores: para información o para aplicación. Preocuparse de situar bien la reunión en su contexto. Debe exponer también los siguientes pasos que se deben dar e ir firmado por su redactor.

Como participante

— Atreverse a hablar, a plantear preguntas, a comunicar propuestas, a expresar cualquier idea o cualquier interrogante. Preocuparse de compartir tanto las propias sugerencias como las dudas. Ayudar al grupo, si es necesario, a centrarse en el tema, a limitar su campo de investigación, a evitar la dispersión. Un participante tiene la facultad y el deber de reaccionar, de señalar lo que le parece farragoso, poco claro, mal planteado: puede hacer aportaciones metodológicas, él también es responsable del progreso de los trabajos y del éxito del grupo. Todo participante debe esforzarse en ser constructivo. Velar por el mantenimiento del espíritu de grupo, de una actitud positiva. Apoyar al animador en caso de dificultad.

— Participar así activamente y sentirse corresponsable del éxito de la reunión.

— Preparar la reunión aportando documentos, pero también elementos de reflexión que permitan hacer avanzar más eficazmente la reunión.

CAPÍTULO 18

TIEMPO PARA EL DESCANSO Y LA RECUPERACIÓN

— Respete su ritmo personal y «sus momentos buenos». Reserve las tareas difíciles, exigentes o incluso repelentes para los momentos que correspondan a su máximo rendimiento y su máxima eficacia. La concentración resulta a menudo más fácil por las mañanas.

— Buscar los momentos de la jornada en que esta operatividad está en su máximo nivel. Primeras horas de la mañana, final de la tarde... Procurar utilizar las zonas de tiempo «tranquilas», antes de que las llamadas telefónicas y las intervenciones de los colaboradores invadan nuestro territorio.

— Atreverse a decir no. Las solicitudes de los demás son, desde luego, muy importantes, pero las nuestras no lo son menos. Conceder la misma importancia a nuestras propias demandas. Invitarse a responderlas y hacerlo.

— Interrumpir la realización de una tarea si ésta resulta larga y difícil. Hacer una o varias pausas, prefiriendo, no obstante, las pausas cortas pero frecuentes.

— Distribuir, así, el tiempo de recuperación a lo largo de la jornada cada vez que la necesidad se deje sentir y que ello sea posible. Integrar estos momentos en la planificación de la jornada de trabajo. Frecuentes descansos en el momento oportuno, evitan que aparezca la fatiga, o que reaparezca.

— Conocer mejor el propio sueño. Nuestras noches son una sucesión

de 3, 4, ó 5 partes que se llaman ciclos de sueño. Al final de cada ciclo, la sensibilidad al entorno (al ruido, a los acontecimientos externos...) es mayor y reaparece el ritmo alfa, el ritmo de despertarse. Aprender a calcular la duración del ciclo personal. Es muy importante respetar los ciclos personales: el sueño nocturno debe encontrar su conclusión natural al finalizar un ciclo, sin que el despertar resulte brusco. Preocuparse por preservar esta calidad del sueño antes que decidir una cuota del sueño, un número de horas cuya única justificación sea parecer intelectualmente aceptable.

— La necesidad de dormir no es igual para todas las personas. Existen grandes y pequeños durmientes al igual que existen grandes y pequeños comedores. El buen sueño, el sueño reparador, es una cuestión de confianza. Es, en primer lugar, el conveniente para nosotros.

— Dormirse cuando se presente el sueño, cuando el péndulo interno se manifieste: es muy importante permanecer a la escucha de nuestro «tren de sueño», de ese abatimiento mental que se manifiesta con bostezos, una pérdida de atención, un «desinterés» por lo que ocurre alrededor de uno mismo. Ese tren pasa, cada noche, más o menos a la misma hora... Hay que procurar no perderlo... si no, hay que esperar al siguiente, unas dos horas después.

— Practicar lo que vulgarmente se conoce por «dar un par de cabezadas», cuando se declare una fatiga repentina, un «bajonazo». Cerrar los ojos durante unos minutos, relajarse en una postura cómoda, permanecer inmóvil y dejarse llevar por una deriva mental, evitando ser molestado, esto es preferible a ese latigazo, ese acelerón que representa el hacer un alto para tomar café.

— Desembarazarse del exceso de información, del exceso de alimentación, del exceso de tensiones, del exceso de proyectos, del exceso de peticiones, del exceso de provocaciones... Reservarse tiempos de vacío, tiempo para no hacer nada, tiempo para la «ascesis».

— La concertación de citas es una práctica cotidiana. Disciplinarse a practicar la concertación de citas con uno mismo, a estar disponible para uno mismo. Esta cita es tan importante como las demás: como las otras, hay que «programarla» en el plan de la jornada y, naturalmente, cumplir con ella presentándose todos los días. Esta recuperación de otro orden distinto permite trabajar con toda tranquilidad, realizar un balance, diseñar un proyecto sin la sombra de un perturbador. ¡A menos que uno sea el perturbador de sí mismo!

— Reservarse momentos de soledad para tener tiempo para soñar, para no hacer nada..., para disfrutar con la calma y la reflexión. Reservarse «zonas cerradas» en las que esté prohibida la estancia de cualquier intruso, tanto para recuperarse como para terminar una tarea sin tener que aplazarla para mucho más tarde.



CAPÍTULO 19

PENSAR POSITIVAMENTE Y DELIMITAR EN EL ESPACIO Y EN EL TIEMPO

— Siempre hay algo que hacer. Ninguna situación es, en sí misma, desesperada o catastrófica. La primera acción que se debe emprender es modificar la actitud generada por la situación, percibir y considerar la situación no como algo que se padece, sino como un desafío, un «trofeo».

— Transformar los problemas, las dificultades, los errores, los fracasos... en oportunidades. Oportunidades de análisis, de clarificación, de elucidación. Oportunidades de desarrollo y de perfeccionamiento.

— No limitar el campo de exploración a la primera solución encontrada. Dejar libre la imaginación y aventurar alternativas, múltiples opciones, abanicos de soluciones.

— Moderar los propios impulsos antes de intentar aportar soluciones o aplicar una solución. Relajarse, concentrarse, tomarse el tiempo necesario para tener una perspectiva de la situación, dialogar con uno mismo positivamente, fijarse objetivos realistas, ligados a la propia productividad y a las propias posibilidades.

— Invertir en la imaginación. Movilizar tan a menudo como sea posible. Usar el acercamiento creativo para ver las situaciones bajo un nuevo enfoque, bajo otros aspectos. Formarse en la utilización de técnicas de creatividad, como los métodos asociativos, los métodos analógicos.

—Evaluar los términos de las posibles alternativas observando las ventajas e inconvenientes que llevan aparejadas, soluciones aceptables e inaceptables.

—Practicar la técnica de la imaginería mental: visualizar lo que se desea obtener, realizarlo detalladamente; imaginar previamente de forma precisa el desarrollo de las operaciones. Los deportistas entrenan y trabajan mucho esta técnica de proyección de uno mismo.

—Tender a pensar que las intenciones del prójimo son loables y positivas, que los demás no conspiran contra nosotros y no tienen intenciones ocultas: percibirlos más como portadores de buenas intenciones que de juicios de intenciones.

—Buscar e identificar a nuestros aliados en nuestro entorno, nuestro medio ambiente. Entablar relaciones con ellos y evaluar las posibles sinergias, los posibles «juegos comunes». Aceptarlos como son e implicarlos en nuestras acciones: incitarlos y «exigirles su participación». Apoyarles permanentemente, pero sin buscar continuamente nuevos aliados.

—Los otros tienen ideas, puntos de vista. Pensar en movilizarles, en animarles. Formar a los interlocutores de trabajo o de «juego» en el uso de su imaginación. La satisfacción y la valoración son colectivas.

—Con los vientos y las mareas, conservar el proyecto a la vista y en la mente, pese al oleaje y las tempestades. Fijarse límites en el tiempo y en el espacio; practicar una estrategia de extensión: integrar y enlazar las acciones en la perspectiva de nuestro proyecto, de nuestros objetivos. Más valen pequeños éxitos que grandes fracasos. Perseverar en las pequeñas acciones, frecuentes y numerosas, meticulosamente.

—En el tiempo y en el espacio nadie está solo. ¡Existir uno mismo es preferible a matarse por impedir existir a los demás!

—Protegerse de las solicitudes, de las agresiones de los demás y afirmarse en el respeto a los demás. Para evitar los desbordamientos, las dificultades, las situaciones conflictivas, «anunciar el color», definir las reglas del juego de manera clara y precisa, haciendo hincapié en la diferencia que existe entre los comportamientos observables e incontestables, los objetivos y las intenciones, los sentimientos y las emociones.

—Ser «asertivo», trabajar en la afirmación personal. Es decir, ser capaz de tomar un distanciamiento con respecto a los propios sentimientos, dominarlos en su momento y aceptarlos; ser capaz de con-

társelos a los demás y animarles a hacer lo propio: analizar y clarificar continuamente los objetivos personales: tratar las dificultades cuando se presentan y no dejar que degeneren las situaciones.

— Ser justo con el prójimo, pero también con uno mismo. La exigencia sólo compensa cuando tiene en cuenta el contexto y las realidades. Tener confianza en el juicio de uno mismo.

— Felicitar a los demás por el trabajo bien hecho, por el esfuerzo continuo que ha dado sus frutos... Reforzar los aspectos positivos de los trabajos realizados por los miembros de nuestro entorno, tanto en el seno de la empresa como con los amigos o la familia.

— Tomar la iniciativa, incluso —y sobre todo— si los demás no lo han hecho. Arriesgarse es tener una oportunidad de ganar. «Take a chance.»

CONCLUSIÓN

La tierra, con sus «espacios de poder», se nos mide con muy diversos raseros. Pero todos respiramos bajo el mismo cielo y estamos embarcados en el mismo tiempo vital y tumultuoso.

La experiencia personalmente organizada del tiempo profesional que todos podemos adquirir puede encerrarnos en su soledad y egoísmo —una soledad de dirigente, de corredor de fondo— un egoísmo empresarial excesivo. Pero, por suerte, nadie se libra de la fuerza convivencial y solidarizante de los tiempos que corren, de esta época necesariamente llena de irracionalidad, que incluye muchas aproximaciones, pero que conserva, también, el calor necesario para diferenciarnos de los robots.

Los enfoques de uno mismo presentados en esta obra apelan a una racionalidad intensa que conviene ponderar y relativizar. No desesperarse, sobre todo, de no poder sentarse frente a todos esos cuadrantes para desplegar desde ellos la vigilancia de Argos.

Un empleo perfecto del tiempo sería una auténtica obra de arte y, sin duda también, llevado al extremo, una obra de muerte. Porque el trabajo desmenuzado es el de un tiempo destrozado.

Como muestran los cuestionarios, es, tras un cierto plazo de tiempo, y cuando volvemos sobre lo mismo, cuando los resultados se revelan a nosotros mismos y se vuelven más expresivos: hay que contar con la dimensión de la maduración para mejor encontrarse a uno mismo. Esta dimensión incluye una cierta dosis de irracionalidad que se añade a lo racional sin destruirlo. El tiempo resiste a todos los intentos de dominarlo y es precisamente ésto lo que forma nuestro carácter y nos permite construir nuestra personalidad. Junto con los demás. Para descubrir la riqueza de un «tiempo compartido» (¡que no es el de la informática!).

La sociedad de consumo en la que nos movemos privilegia la relación cliente-proveedor. Economía significa, etimológicamente, manera de vivir en común. Una relación nunca es puramente económica en el sentido restrictivo del término, pero lo es siempre en su sentido convivencial. Nosotros somos tanto clientes como proveedores de nosotros mismos y los que

se relacionan con nosotros están embarcados en el mismo juego. Nuestra sociedad industrial establece intercambios en todos los aspectos, los cuales solicitan y someten a prueba al hombre en su globalidad.

Satisfacer al cliente, respetar los plazos, buscar el cero defectos... comprometen una búsqueda de la calidad que compete tanto al ser como al haber. Todos los intercambios económicos tienden, al fin y al cabo, a valorizar a las personas.

Satisfacer al cliente, satisfacer las exigencias de su cliente, significa, en primer lugar, comprometerse personalmente, satisfacer las propias exigencias. Significa animarse permanentemente a mejorar, a producir y a consumir una calidad de vida cada día mejor.

Para ello, es necesario y suficiente con amar. Amar el tiempo de nuestro tiempo, el tiempo de este mundo, que es el nuestro, y aprender, pese a todo, a respirar en él: en un mundo respirable, respiremos no por poderes, sino en cuerpo y alma respetando nuestras propias exigencias y las de los demás.

Entonces comprenderemos con Hubert Reeves —nuestro nuevo Bachelard, científico y poeta —que el mundo tiene un sentido y que ya ha llegado «la hora de embriagarnos de él».